

Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ В
НАФТОГАЗОВОМУ КОМПЛЕКСІ УКРАЇНИ:
АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ, РЕАЛІЇ ТА
ПЕРСПЕКТИВИ**

МОНОГРАФІЯ

(приурочена 40-річчю кафедри менеджменту і адміністрування)

**Івано-Франківськ
2017**

УДК (338.45+005):622.32(477)

Е 45

Е 45 Економіка та управління в нафтогазовому комплексі України: актуальні проблеми, реалії та перспективи: монографія / За редакцією д.е.н, професора Данилюка М. О., д.е.н., професора Полянської А. С. – Івано-Франківськ, 2017. – 292 с.

Рецензенти:

Колбушкін Ю. П. д.е.н., директор Департаменту податкового планування та регуляторної політики НАК «Нафтогаз України»

Михасюк І. Р. д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки підприємства Львівського національного університету ім. І. Франка, академік академії Вищої школи України

Лицур І. М. д.е.н., професор, провідний науковий співробітник відділу комплексної оцінки та управління природними ресурсами ДУ «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку НАН України»

*Затверджено Вченою радою ІФНТУНГ
Протокол № 04/574 від 11.05.2017 р*

Авторський колектив: *Боднар Г. Ф., Васильченко Г. В., Васильченко С. М., Галюк І. Б., Мацькевич О.Ю., Данилович-Кропивницька М., Кісь Г. Р., Кісь С. Я., Кушлик О. Ю., Малинка О. Я., Мацькевич О. Ю., Мацьків Р. Т., Овецька О. В., Перезова І. В., Петрина М. Ю., Подольчак Н. Ю., Полянська, А. С., Проданова І. І., Ріщук Л. І., Свистун А., Сімків Л. Є., Станьковська І. М., Станьковський Т. В., Тараєвська Л. С., Тимошенко Д. В., Устенко А. О., Чепіль Б. А.*

Наукова монографія «Економіка та управління в нафтогазовому комплексі України: актуальні проблеми, реалії та перспективи» охоплює основні результати наукових досліджень вітчизняних вчених щодо питань наукового пошуку, узагальнення досвіду та розроблення і обґрунтування рекомендацій можливих шляхів вирішення основних проблем реформування нафтогазового комплексу, підвищення рівня енергоощадності та енергоефективності економіки, гарантування економічної та енергетичної безпеки в контексті інтегрування України у світовий економічний простір.

Матеріали будуть корисними для наукових та практичних працівників, керівників підприємств, викладачів вищої школи, аспірантів, магістрантів, студентів.

ISBN 978-966-694-281-7

Тексти матеріалів тез подані в авторській редакції. Відповідальність за точність, достовірність і зміст поданих матеріалів несуть автори.

© Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, 2017 рік

ЗМІСТ

Передмова	5
1 Економіко-управлінські аспекти трансформації та інноваційного розвитку соціально-економічних систем у контексті підвищення енергетичної безпеки держави в умовах глобалізації	
<i>Устенко А. О., Перезовова І. В., Малинка О. Я</i> Лібералізація ринку газу: перехід на інноваційну модель функціонування.....	7
<i>Тарасівська Л. С.</i> Розвиток паливно-енергетичного комплексу як складова енергетичної безпеки.....	25
<i>Петрина М. Ю., Кушлик О. Ю.</i> Проблеми та перспективи інноваційного розвитку пек в контексті енергетичної безпеки та регіонального розвитку України.....	41
2 Технології управління підприємствами ПЕК в контексті глобальних питань енергетичної безпеки та регіонального розвитку	
<i>Галюк І. Б., Мацькевич О.Ю.</i> Управлінські підходи до імплементації інтелектуального потенціалу галузевих підприємств для вирішення завдань енергетичної безпеки.....	61
<i>Полянська А. С.</i> Вплив факторів глобалізації на вибір технологій управління підприємствами галузі.....	75
<i>Полянська А. С., Боднар Г. Ф.</i> Інституційне середовище реформування корпоративного управління НАК «НАФТОГАЗ» України.....	92
<i>Кісь С. Я., Кісь Г. Р.</i> Розвиток людських ресурсів підприємства з метою інтелектуалізації діяльності.....	108
<i>Мацьків Р. Т., Проданова І. І.</i> Визначення прозорості сайтів нафтогазових компаній як метод оцінювання рівня соціальної відповідальності.....	119
<i>Данилович–Кропивницька М. Л.</i> Класифікація та аналіз підходів до визначення мережових структур.....	132
<i>Ріщук Л. І.</i> Підхід щодо формування програми управління ризиками на підприємствах нафтогазового комплексу.....	148
<i>Тимошенко Д. В.</i> Щодо необхідності використання стартап-компаній у ВНЗ як засобу динамічного створення інновацій і людського інституту в умовах критичної невизначеності.....	161
3 Наукові та прикладні засади інноваційного розвитку фінансово-	

економічних систем нафтогазового комплексу

Подольчак Н. Ю., Чепіль Б. А.

Розвиток системи адміністрування управлінських витрат шляхом використання оптимізаційних моделей..... 175

Станьковська І. М., Станьковський Т. В.

Формування фінансової стратегії управління конкурентоспроможністю підприємств паливно-енергетичного комплексу 195

4 Науково-організаційні засади сталого розвитку в умовах глобалізації

Сімків Л. Є.

Енергозбереження в системі пріоритетів регіонального розвитку..... 213

Овецька О. В.

Євроінтеграційні аспекти розвитку нафтогазового комплексу України в контексті підвищення енергетичної безпеки України..... 225

Васильченко Г. В., Васильченко С. М.

Децентралізація та планування місцевого розвитку: виклик глобалізації..... 244

Полянська А. С., Свистун А.

Політика енергозбереження на Прикарпатті: теоретичний та прикладний аспект..... 271

Висновки..... 286

ПЕРЕДМОВА

В складних умовах енергозабезпечення країни, загострення питання енергетичної безпеки, необхідності підвищення ефективності діяльності вітчизняних господарюючих суб'єктів постає завдання пошуку шляхів виходу із кризової ситуації. І не останню роль у цьому процесі відіграють економіко-управлінські аспекти діяльності, оскільки рішення, які приймалися у галузі не завжди відповідали економічним критеріям ефективності. Відтак дослідження питання економічних і управлінських проблем та перспектив розвитку нафтогазової галузі на часі.

Науковці Інституту економіки і управління у нафтогазовому комплексі ІФНТУНГ особливу увагу у своїх наукових доробках приділяють питанням вивчення проблем нафтогазового комплексу та пошуку шляхів їх вирішення на основі формування перспектив діяльності із врахуванням світового досвіду, сучасного стану галузевого розвитку, апробації результатів наукових досліджень на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях та участі у темах НДР університету, зокрема:

- наукові та прикладні економіко-управлінські засади розвитку соціально-економічних систем на основі інноваційних трансформацій їх складових;
- науково-методологічні та практичні засади механізму управління розвитком підприємств нафтогазового комплексу України;
- участь у Комплексній університетській цільовій програмі «Науково-організаційні засади нарощування видобутку вітчизняних нафти і газу та диверсифікації джерел постачання вуглеводнів для підвищення енергетичної безпеки України».

Об'єктом монографії є актуальні проблеми, стан та перспективи розвитку нафтогазової галузі України із врахуванням сучасних тенденцій розвитку.

Предметом монографії є теоретико-прикладні питання та практичні рекомендації щодо реформування нафтогазової галузі.

Метою написання даної монографії є узагальнення наукового доробку науковців у сфері економіки і управління у нафтогазовому комплексі, а саме: науковий пошук, узагальнення досвіду та розроблення і обґрунтування рекомендацій щодо можливих шляхів вирішення актуальних проблем реформування нафтогазового комплексу, підвищення рівня ефективності функціонування галузевих підприємств, гарантування економічної та енергетичної безпеки в контексті регіонального розвитку та інтегрування України у світовий економічний простір.

Для досягнення даної мети у монографії виділено чотири розділи, зокрема:

- економіко-управлінські аспекти трансформації та інноваційного розвитку соціально-економічних систем у контексті підвищення енергетичної безпеки держави в умовах глобалізації;
- наукові та прикладні засади інноваційного розвитку фінансово-економічних систем нафтогазового комплексу;

- науково-організаційні засади сталого розвитку в умовах глобалізації;
- технології управління підприємствами ПЕК в контексті глобальних питань енергетичної безпеки та регіонального розвитку.

До участі у монографіях долучились науковці Інституту економіки і управління у нафтогазовому комплексі, а також науковці інших навчальних закладів, які також зацікавились питаннями, що доповідались на Міжнародній науково-практичній конференції, присвяченій 40-річчю кафедри менеджменту і адміністрування, яка відбулась 23-25 вересня 2016 року.

Слід відзначити участь магістрів у дослідженні питань, що є предметом даної монографії.

Таким чином, дана праця сформована на перетині актуальних проблем розвитку нафтогазової галузі, результатів реалізації наукового потенціалу ІНЕУ, теретичних досліджень провідних науковців у питаннях економіки та управління. Ознайомлення з монографією підводить до висновку про те, що вивчення та застосування сучасних управлінських технологій у вітчизняній практиці та їх економічне обґрунтування спрямоване на підвищення ефективності функціонування господарсько-економічного комплексу нафтогазової галузі. А важливим кроком на шляху до життєво необхідних змін є розробка базових теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо впровадження запропонованих заходів та рекомендацій у системи управління галузевими системами.

*Д.е.н., професор
завідувач кафедри економіки
підприємства*

Данилюк М. О.

*Д.е.н., професор
завідувач кафедри менеджменту
і адміністрування*

Полянська А. С.

1 Економіко-управлінські аспекти трансформації та інноваційного розвитку соціально-економічних систем у контексті підвищення енергетичної безпеки держави в умовах глобалізації

ЛІБЕРАЛІЗАЦІЯ РИНКУ ГАЗУ: ПЕРЕХІД НА ІННОВАЦІЙНУ МОДЕЛЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ

д.е.н., професор **Устенко А. О.**,
д.е.н., професор **Перезова І. В.**,
к.е.н., доцент **Малинка О. Я.**,

*Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,
кафедра маркетингу і контролінгу*

Постановка проблеми. Зобов'язання, взяті Україною після приєднання її у 2010 році до Енергетичного Співтовариства, передбачають проведення комплексних структурних реформ в енергетиці, спрямованих на інтеграцію країни до європейського енергетичного простору, в тому числі і стосовно ринку природного газу. Успішне проведення такої структурної реформи є запорукою досягнення реальної енергетичної незалежності держави при поступальному розвитку енергетичного сектору в умовах верховенства права, який є екологічно безпечним та сприяє сталому розвитку суспільства [1] та створення необхідних передумов для переходу до наступних стадій інтеграції з перспективою подальшого повноправного членства в ЄС.

Важливою умовою лібералізації енергетичних ринків є запровадження на законодавчій основі в Україні реформування системи ціноутворення на енергоресурси, в т. ч. і на природний газ, знаходження балансу між соціальними пріоритетами та економічною доцільністю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми лібералізації та регулювання ринку природного газу є змістом досліджень багатьох як іноземних, так і вітчизняних науковців. Зокрема, цій темі присвячено праці І. Андріянової, Г. Габбе, Ф. Давидовського, П. Еберхардта, А. Зарді, М. Кавешнікова, К. Кліпа, А. Конопляника, Р. Локателлі, Ж. Марку, Г. Мюдріха, А. Стасяк, та ін. Серед вітчизняних науковців проблеми газотранспортної промисловості України та напрями вдосконалення управління нею висвітлені в публікаціях Є. Бойка, С. Влада, В. Гайця, Л. Гораль, О. Гудими, М. Данилюка, Б. Данилишина, І. Діяка, А. Єрьоменка, Є. Крижанівського, А. Мизовця, Н. Писар, Л. Уніговського, О. Чалого, А. Шевцова, та багатьох інших. Дослідженню загальносвітового досвіду лібералізації енергетичних ринків присвячено праці Л. Беляєва, В. Джангірова, А. Новікова та ін.

Постановка завдання. Оприлюднена Єврокомісією в 1988 р. концепція

масштабних реформ ринків електроенергії та газу містила наступне обґрунтування доцільності лібералізації та об'єднання ринків, тобто фактичного створення Єдиного лібералізованого ринку електроенергії та газу (ЄЛРЕГ), а саме : «більш інтегрований європейський енергетичний ринок буде сприяти зниженню собівартості енергії, що безпосередньо вигідно індивідуальним і промисловим споживачам <...>, а також надасть позитивний ефект на структуру енергетичної галузі Співтовариства <...>, сприяючи поліпшенню структури витрат і раціоналізації виробництва, передачі і розподілу енергії» [2]. Головною метою перетворень було вирівнювання і загальне зниження тарифів на енергоносії в різних державах-членах. Створення (а зараз – вдосконалення) ЄЛРЕГ було і залишається системоутворюючим елементом енергетичної політики ЄС. Однак, незважаючи на прийняті ЄС директиви і Третій енергетичний пакет, аналіз світового досвіду засвідчує на сучасному етапі відсутність єдиної оптимальної моделі функціонування енергоринків, єдиних підходів до ціноутворення та торгівлі енергоресурсами на тлі різноглибинних та різно-інтенсивних інституційних змін, що відбуваються в європейських країнах. Визначальними при цьому виступають особливості структурної будови національних енергетичних ринків, наявність різних економічних, організаційних, юридичних бар'єрів та різний ступінь приватизації енергетичних підприємств.

В процесі гонитви за досягненням ефекту економії від масштабу системи газовидобутку та газотранспорту укрупнювалися, ставали структурами з сильною централізацією управління, що незмінно призвело до необхідності залучення істотних капіталовкладень, що під силу під час лише державі. Як наслідок з часів незалежності України фактично до 2014 р. це був монополізований ринок, за суттю – ринок одного продавця, яким є НАК «Нафтогаз України». Окрім того, такий потужний важіль, як газовий сектор, дозволяє державі контролювати не тільки економіку країни, а й її політичне життя. Сучасний етап становлення українського газового ринку і далі відзначається значною мірою монополізації, неринковими механізмами газопостачання, які продовжують діяти, при тому, що законодавством протягом 2014-2016 рр. закладені дуже прогресивні норми, що дозволяють створити відкритий лібералізований внутрішній ринок [3].

Актуальність даного дослідження зумовлюється процесами реформування газового ринку, що відбуваються в Україні, євроінтеграційними намірами держави, забезпеченням енергетичної незалежності країни складністю ситуації в енергобезпеці загалом. Впровадження норм європейського енергетичного законодавства спрямоване на створення ринкових умов функціонування газового сектору, розширення можливостей та вдосконалення існуючої інфраструктури завдяки залученню інвестицій, подальша модернізація та інтеграційні можливості щодо транспортування українських газотранспортних мереж до європейської системи. Комплексне дослідження процесів реформування газового сектору дозволяє окреслити концептуальні засади

реалізації процесу лібералізації газового ринку України, переходу на нову модельного функціонування, визначити можливу загрозу економічній та енергетичній безпеці країни у разі недооцінки негативного впливу найважливіших факторів, несвоєчасне застосування заходів державного регулювання.

Основними перешкодами, що утрудняють процеси лібералізації ринку природного газу в нашій країні, вважаємо недосконалість нормативно-правової (регулюючої) бази, низький рівень координації в області технології і досліджень, високий ступінь політизації сектору, монополізація, зростаюче негативне ставлення в соціальному середовищі до питань газовидобутку та газотранспортну, спотворений дезінтеграцією процес інвестування в підприємства газового сектору.

Діюча система регулювання недостатньо стимулює інвестиції в розвиток підприємств, особливо коли мова йде про модернізацію газотранспортних мереж. Оператори мереж не дуже зацікавлені в розвитку всього ринку, і інвестиційні рішення вертикально інтегрованих компаній більше орієнтовані на задоволення потреб конкретних постачальників. Більш того, можуть виникнути проблеми з отриманням довгострокового фінансування, так як в даний час діє система регулювання галузі не сприяє стимулюванню інвестицій.

Недостатнє наукове та практичне опрацювання визначених проблем посилює актуальність теми дослідження й обґрунтовує потребу застосування специфічних моделей та методів у практиці управління вітчизняним ринком природного газу.

Метою даної роботи є дослідження процесу й розроблення концептуальної структурно-функціональної моделі лібералізації ринкугазу України та контурування інноваційної моделі його функціонування.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність постановки та вирішення таких завдань:

- дослідити реалії реалізації лібералізації українського ринкугазу;
- розглянути ринок як об'єкт системного дослідження;
- запропонувати показники і параметри оцінки лібералізованого конкурентного ринку, а також економіко-математичну модель, яка дає змогу визначити залежність цінності ринкової інформації від її початкового рівня в часовій динаміці;
- розробити концептуальні моделі лібералізації ринкугазу;
- окреслити проблеми переходу до розвинутої системи ринків в Україні (на прикладі ринку газу).

Результати досліджень. Встановлено об'єктивні підстави процесу лібералізації ринку газу України, що передбачає відкриття широких можливостей для його освоєння різними господарюючими суб'єктами. Лібералізація – це шлях формування конкурентних структур в тих секторах економіки і на тих ринках, для яких була характерна повна монополія держави. Мова йде про зняття різного роду заборон і усунення бар'єрів, що

перешкоджають доступу на той чи інший ринок конкурентів. Отже, лібералізація, не зачіпаючи безпосередньо власності державних підприємств, сприяє утворенню нових господарюючих суб'єктів, діяльність яких так чи інакше викликає конкуренцію.

Зазначимо, що за даними Держкомстату України, кількість великих і малих, приватних і державних підприємств, задіяних у газовій промисловості за останні три роки, складає 395 одиниць, зокрема понад 25 безпосередньо займаються видобутком природного газу.

Виявлено, що важливим фактором розпочатої реформи газового ринку України є імплементація нормативно-правових актів, що входять до складу Третього енергетичного пакету ЄС та передбачені Стратегією сталого розвитку «Україна – 2020», Угодою про асоціацію між Україною і ЄС, а також зобов'язаннями у рамках членства в Енергетичному Співтоваристві. Регулювання ринку газу передбачає подальшу розробку та вдосконалення «правил гри» для підприємств-учасників газового ринку та споживачів, які в нових умовах мають реалізувати своє право на вільний вибір постачальників.

Проведений аналіз свідчить, що спільною невирішеною проблемою для всіх сегментів енергетичного ринку залишається проблема відсутності регулятора, хоча в основі лібералізаційних процесів лежать конкурентні засади здійснення економічних операцій та прозорість ринкових механізмів. Натомість, на сучасному етапі оператор української ГТС – ПАТ «Укртрансгаз» – перебуває у прямому адміністративному підпорядкуванні НАК «Нафтогаз України».

Розглянуто ринок в політико-ідеологічному, філософському та конкретно-економічному значенні (табл. 1.1), що дозволило сформулювати визначення ринку в загальному розумінні як регульовану сукупність економічних відносин між фізичними і юридичними особами – суб'єктами різних типів і форм власності та господарювання в межах окремих країн і світового господарства з приводу організації та купівлі-продажу різноманітних товарів і послуг відповідно до законів товарного виробництва. Як головні параметри ринку виділено: рівень конкуренції, вільне ціноутворення, динамізм (рухомість) і високий ступінь невизначеності (ризик).

Для комплексного і системного обґрунтування сутності ринку виокремлюються наступні його основні функції:

- ціноутворювальна;
- інтегративна;
- спонукальна;
- регулятивна;
- контрольна;
- розвиваюча;
- сануюча;
- інформаційна.

Таблиця 1.1

Розуміння ринку*

У широкому розумінні:	У вузькому розумінні:
<p><i>Політико-ідеологічний і філософський зміст:</i></p> <p>ринок як засіб організації суспільного виробництва, який ґрунтується на вільному підприємстві і обмеженості ролі держави (менше 50% власності)</p> <p>- ринок як засіб поведінки господарських суб'єктів (критерії прийняття рішень) і характер відносин між суб'єктами («ринкова поведінка»)</p> <p>ринок як засіб мислення, що формує світогляд учасників господарської діяльності («ринкове мислення»)</p> <p>Ринок є цариною прояву економічних відносин між людьми, які виникають в процесі виробництва, розподілу, обміну і споживання матеріальних благ</p>	<p><i>Конкретно-економічний зміст:</i></p> <p>- ринок як місце реалізації угод купівлі-продажу</p> <p>ринок як сфера товарного обміну</p> <p>- ринок як сукупність вільної пропозиції і потенційно вільних покупців товару</p> <p>Ринок розглядається як унікальний механізм координації, що дозволяє визначити співвідношення попиту і пропозиції на різні товари і послуги («чисто конкурентні ринки»)</p> <p>Ринок – це сфера товарного обігу і пов'язана з цим сукупність товарно-грошових відносин, які виникають між виробниками (продавцями) і споживачами (покупцями) в процесі купівлі – продажу товарів</p>

*Примітки: складено на основі джерел [4, 5]

Деякі функції негативно впливають на зміну окремих аспектів економічної системи (дисфункції):

- провокування та здійснення банкрутства – диференціація товаро-виробників, неминучість банкрутству частини з них;
- антисоціальна – нерівномірний розподіл економічної власності в суспільстві, соціальна незахищеність окремих соціальних верств і груп населення;
- антиекологічна – відсутність внутрішніх ринкових стимулів до збереження природи;
- платіжнозвужувальна – зниження платоспроможного попиту споживачів шляхом штучного підвищення цін підприємствами-монополістами, гіпертрофована реклама тощо.

Крім наведених, ринок не може вирішити багато інших соціально-економічних проблем («фіаско ринку»), яким зокрема, пояснюють необхідність втручання держави в економіку.

Визначено, що для функціонування ринку необхідні такі умови [4, 5]:

- реальний плюралізм типів і форм власності та форм господарювання;
- унеможливлення впливу різних суб'єктів підприємницької діяльності на рівень цін (за наявності такого впливу, що передбачає існування монополій, у т.ч. олігополій як колективних монополій, ефективність функціонування ринку знижується;
- розвинуте антимонопольне законодавство;

– високорозвинута система управлінського, економічного, правового та адміністративного регулювання економіки (з боку держави з переважанням економічних методів), що зумовлюють існування частково регульованого ринку;

– наявність і доступність всебічного доступу до релевантної інформації, інформаційних ресурсів, інформаційних продуктів про стан ринку і його учасників; прозорість доступу до інформаційних масивів;

– конкуренція і конкурентна боротьба між різними суб'єктами підприємництва;

– розвинутий і розгалужений комплекс об'єктів власності;

– наявність розвинутої інфраструктури;

– свобода господарської діяльності (входу і виходу з ринку) на засадах і вимогах чинного законодавства;

– наявність економічно доцільного доступу до джерел фінансування (доступних ставок за банківські кредити і сприятливого інвестиційного клімату та ін.).

Авторами констатуються наступні ознаки структуризації ринків: суб'єктивний склад, продуктивно-ресурсне наповнення, елементно-технологічні зв'язки, територіально-просторова організація.

Принципами поведінки суб'єктів ринку є: соціального партнерства, свободи підприємництва (системи свобод) господарської діяльності, професійної свободи, свободи угод, свободи об'єднань, свободи конкуренції, свободи форм власності, свободи прав.

Ринок завжди повинен розглядатись як системна сфера діяльності фірми, яка характеризується складними і взаємопов'язаними процесами. Визначено, що системність дослідження ринку означає його розгляд як великої і дуже складної системи, яку за допомогою декомпозиції можна розбити на складові підсистеми (ринки: товарів, робочої сили, капіталів, засобів і предметів праці, технологій, інформації тощо).

При аналізі ринку слід враховувати:

– національні, регіональні ринки – ринки нестабільної кон'юнктури;

– ринки визначних товарів або послуг – ринки з підвищеною часткою фінансового ризику;

– ринки з найбільш стабільною прибутковістю.

В умовах аналізу найбільший інтерес представляють наступні фактори [4]:

– ємність ринку, можливість обсягів продажу в залежності від економічної кон'юнктури і політичних умов;

– кон'юнктурні і прогностні дослідження збуту;

– поведінка покупців – ставлення до товару, фірми, методи і засоби купівлі, мотиви;

– практика діяльності конкурентів;

- можлива реакція на новий товар – використання товарної інтервенції, тобто викидання партії товару і дослідження;
- частка фірми на ринку.

Дослідження ринку проводяться комплексно, а статистичний матеріал дозволяє будувати динамічні ряди для системного аналізу. Ідеальний ринок за ступенем удосконалення має такі ознаки [4]:

- свобода виходу на ринок, свобода пропозиції і формування вартості, незалежність споживачів;
- максимальна вигода споживачів;
- максимальний дохід продавця;
- однаковий однотипний товар без відокремлення;
- відсутність особистих тимчасових переваг учасників ринку;
- сконцентроване місце – спеціалізована товарна біржа;
- безмежна швидка реакція усіх учасників ринку на його зміни.

Для постійного аналізу ринкового середовища, його оцінки для корекції ринкової стратегії в поведінці підприємства утворюється відповідна інформаційна маркетингова система. При цьому суттєвий інтерес маркетологів викликає кон'юнктураною ринку – це складна економічна ситуація, яка включає в себе співвідношення між попитом і пропозицією, рухом цін і товарних запасів, портфелем замовлень по галузях та інші економічні показники.

Під кон'юнктурою ринку розуміють певне співвідношення між попитом і пропозицією як по окремих товарах, так і по товарній і грошовій масі в цілому. Кон'юнктура – це сукупність ознак, які визначають поточний стан економіки у відповідний період. Її вивчають і прогнозують [5]. Продуктом цих зусиль маркетингу є прогноз ситуації на ринку. Той, хто краще передбачає тенденції ринкового світу, перемагає в конкурентній боротьбі.

Дослідження кон'юнктури є однією зі стадій маркетингового аналізу. Його предмет складають явища і процеси, які відображають специфіку розвитку ринку в часі і просторі під дією конкурентоутворюючих факторів (КФ). КФ поділяються на [4]:

- циклічні (цикл розвитку економіки: спад, депресія, відродження, підйом);
- нециклічні: а) постійні (НТП, вплив монополізму, державне регулювання, мілітаризація, інфляція, вплив зовнішніх умов); б) непостійні (політичні кризи, соціальні конфлікти, сезонність, стихійні лиха, катастрофи, аварії тощо).
- Дослідження кон'юнктури ринку спирається на принципи:
- системного підходу, взаємозв'язку економічних явищ, які відбуваються на ринку;
- недопустимість механічного перенесення тенденцій з одних ринків на інші;
- постійне і безперервне спостереження за динамікою ринків.

Пропонується наступний алгоритм послідовності дослідження ринків:

1-й етап – визначаються основні особливості;

2-й етап – нагромаджується відповідна інформація статистичного характеру;

3-й етап – проводиться аналіз і прогноз конкурентоспроможності, при якому виявляються основні тенденції на ринку і причини, які їх викликають. Аналізується виробництво товарів, попит, динаміка експорту та імпорту, рух цін.

Зміна конкурентоспроможності прогнозується методами економіко-математичного моделювання, експертних оцінок, статистичної екстраполяції, комбінування.

В результаті використання методів оцінюються перспективи розвитку ринків, споживання товарів, розвитку виробництва, міжнародної торгівлі, руху цін тощо.

Слід зазначити, що в рамках ЄЛРЕГ [6] конкурентне середовище на ринку газу повинне ґрунтуватися на наступних принципах:

1) спрощення умов виходу на ринок нових виробників (досягнення за рахунок спрощення адміністративних процедур, створення пільгового режиму підключення до мереж нових генеруючих потужностей, розвитку спотових ринків, полегшення діяльності трейдингових компаній і т.п.);

2) руйнування монопольної структури ринку за рахунок розподілу функцій видобутку/генерації, транспортування і розподілу (в частині поділу виробництва/видобутку і транспортування держави-члени мають право вибирати повне розділення власності або один з варіантів юридичного поділу: 1) незалежний транспортний оператор (НТО, independent transmission operator); 2) незалежний системний оператор (НСО, independent system operator). У двох останніх випадках для забезпечення незалежного управління мережами передбачений ряд досить жорстких вимог. Це, зокрема, створення наглядової ради з представників газових компаній, незалежних акціонерів і мережевих операторів, а також розробка норм щодо недопущення дискримінації незалежних газових компаній і створення органів, які контролюють виконання цих норм. Крім того, вказується, що керуючий персонал НСО не повинен працювати в видобувних компаніях протягом трьох років до роботи в НСО і чотирьох років після, що всі контракти між ВІНК (вертикально інтегрованими нафтовими компаніями) і НСО повинні затверджуватися національним регулятором і т.д.

3) поетапне надання споживачам права вільно вибирати постачальників газу, включаючи можливість купувати у виробників з іншої держави-члена ЄС.

4) введення обов'язкового доступу третіх осіб (ДТО) до мереж, що необхідно для реалізації права споживача на вибір постачальника.

5) Створення незалежних національних регулюючих органів. В рамках Третього пакета істотно змінений статус національних регуляторів: розширені їх повноваження і передбачені додаткові гарантії незалежності як від бізнесу, так і від національних урядів.

б) створений загальноєвропейський регулятор ринку – загальноєвропейське Агентство по співпраці енергетичних регуляторів. Керівна рада Агентства складається з представників національних регуляторів і Європейської комісії. У своїй поточній діяльності Агентство буде незалежно від національних регуляторів. Його головним завданням є спрощення та стимулювання транскордонної торгівлі енергоносіями, тобто, в ідеалі, створення на базі національних лібералізованих ринків єдиного ринку в масштабах ЄС. Одна з найважливіших функцій Агентства – моніторинг інвестицій, особливо в транскордонні проекти.

Лібералізація ринку вимагає тотального моніторингу та детального аналізу діяльності конкурентів, при цьому основними складовими частинами конкурентної боротьби виступають споживачі, товари і самі підприємства. І в цьому аспекті саме маркетинг сприятиме знаходженню підприємству-учаснику місця на газовому ринку, яке ще не зайняте або не достатньо використовується конкурентами. Зайняти таку нішу на ринку – значить вибрати обмежену за масштабами сферу газового ринку з чітко визначеним колом споживачів.

У системі показників ринкової кон'юнктури газового ринку та для оцінки рівня його лібералізації особливо важливе значення має оцінка рівня економічної концентрації, монополізації і конкуренції ринку. При її проведенні такого дослідження враховуються показники кількості і розміру підприємств і тієї частки, яку вони посідають на газовому ринку, їх розподіл за цими ознаками. Це дозволяє визначити тип ринку, побудувати відповідну матрицю типології ринку, дати характеристику процесу поділу (сегментації) ринку.

Для кількісної оцінки рівня концентрації газового ринку пропонується використовувати коефіцієнти концентрації та варіації, коефіцієнти Джині, Херфінделя-Хіршмана та Розенблюта Лінда і показник монопольної влади Лернера [7, 8].

Коефіцієнт концентрації (CR) характеризує частку сукупних продажів продукції галузі, що припадає на 4, 8, 20, 50 підприємств-лідерів (у деяких країнах використовується послідовність 3, 6, 10 і т. д.):

$$CR = \sum U_i, \quad (1.1)$$

де: U_i — частка i -го підприємства, в галузі, %.

Для оцінки нерівномірності розподілу ринкових часток використовується коефіцієнт Джині (G), який розраховується за формулою:

$$G = \frac{1}{n * U} \sum_{i=1}^n |(i-1) * U_i - i * U_{i-1}|, \quad (1.2)$$

де n — загальна чисельність підприємств галузі; U_i — сукупна частка ринку найбільших підприємств; U — загальний обсяг ринку, i — номер підприємства.

В умовах чистої конкуренції коефіцієнт Джині дорівнює $\frac{n-1}{n}$, а в умовах максимальної концентрації – одиниці.

Коефіцієнт Херфінделя-Хіршмана (*HHI*) являє собою суму квадратів ринкових часток усіх галузевих організацій.

$$HHI = \sum S_i^2, \quad (1.3)$$

де S_i – частка ринку i -ої галузевої організації.

В умовах чистої монополії цей коефіцієнт дорівнює 1 або 10000 (якщо частка ринку виражена у відсотках), а в умовах мінімальної концентрації, відповідно, $\frac{1}{n}$ або $\frac{10000}{n}$.

Коефіцієнт Розенблюта (*I*) розраховується за формулою:

$$I = \frac{1}{2 \sum_{i=1}^n (i * S_i) - 1}. \quad (1.4)$$

В умовах чистої конкуренції коефіцієнт Розенблюта дорівнює $\frac{1}{n}$, а в умовах монополії – 1.

Коефіцієнти Херфінделя-Хіршмана і Розенблюта відображають відмінності між підприємствами в масштабах виробництва і кількість самих підприємств на ринку. В основу їх розрахунку покладена сума зважених ринкових часток. У першому випадку як ваги беруть самі ці частки, у другому – ранги відповідних одиниць.

За оцінками експертів [9] на підставі інформації ПАТ «Укртрансгаз» для сегмента промисловості індекс Хіршмана-Херфінделя становить не менше 1051, що свідчить про середню концентрацію ринку природного газу України у цьому сегменті із зазначенням, що в ході розрахунку індексу не аналізувалася структура власності приватних газодобувачів. Зважаючи на те, що низка газодобувних підприємств має одних і тих самих власників, індекс насправді буде більшим, ніж розрахований.

Для визначення залежності цінності ринкової інформації від її початкового рівня в часовій динаміці запропоновано економіко-математичну модель, зображену на рис. 1.1.

Дана модель буде корисною для оптимізації процесу надходження даних про ринок із джерел їх виникнення до конкретних органів і ланок управління, які використовують їх як інформацію для вирішення покладених на них управлінських завдань через управлінські рішення (для успішної «гри» за правилами на

конкурентному ринку).

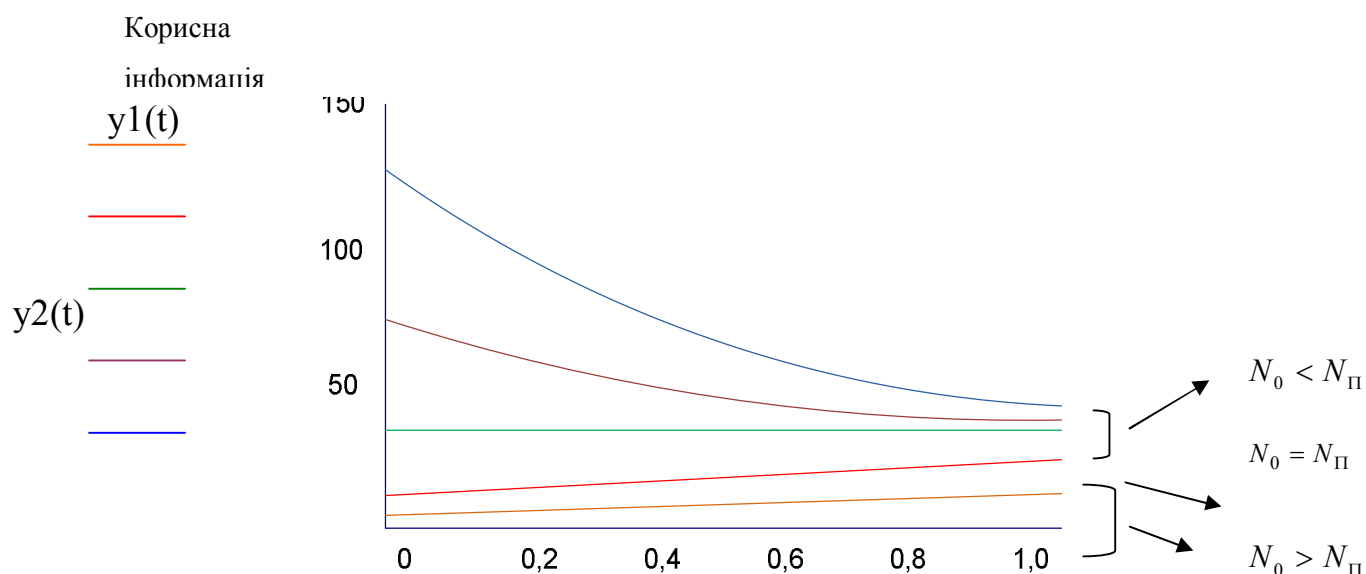


Рисунок 1.1. - Залежність цінності ринкової інформації $N(t)$ від початкового рівня в часовій динаміці [10]

Управлінська інформація у вигляді вхідного потоку для підготовки й ухвалення управлінських рішень повинна представляти собою множину певним чином упорядкованих, опрацьованих і проаналізованих корисних відомостей. Для того, щоб відомості набули статусу управлінської інформації, вони повинні пройти аналітико-синтетичне опрацювання. Обсяг цих відомостей визначається даними про різні сторони, результати й умови функціонування об'єкта (в нашому випадку ринку), які використовуються суб'єктом управління для організації управлінського впливу, включаючи параметри про підготовку, ухвалення та реалізацію ухвалення управлінських рішень і заснованих на них актів управління [10].

Управлінська інформація повинна трансформуватися в управлінське рішення, а останнє – в керівний (вольовий) вплив. Зміст управлінської інформації складається не тільки з відомостей про різні параметри діяльності об'єкта¹. Вона включає й параметри розпоряджень, рекомендацій та вказівок, які отримує суб'єкт управління з боку вищих органів. Вірогідний аспект зумовлюється параметрами з відомостей за джерелами, які не входять формально в цю систему управління. При цьому обсяг та якість інформації є найважливішою умовою ефективності процесу ухвалення управлінських рішень [10].

Все це зумовлює потребу пошуку відповідних засобів для підвищення

¹Параметри управління – інформаційна характеристика ринку як інтегративної системи на виході, вході, перетворення входів у вихід (процесів), існування системи в середовищі, системи управління.

ефективності збору, опрацювання, зберігання та видачі інформації в процесі підготовки та ухвалення управлінських рішень.

Сучасні автоматизовані інформаційні системи підтримки управлінських рішень допомагають у процесі їх ухвалення в умовах дії факторів часу, ризику і невизначеності. Це відбувається, коли фактори внутрішнього та зовнішнього середовища об'єкта невідомі, або коли фактичне значення їх не з'ясоване на короткому часовому проміжку, що пов'язано з пропусковими можливостями каналів зв'язку. Те ж саме можна сказати і про рішення, які ухвалюються в умовах ризику, коли для оцінки ситуації застосовуються характеристики, які лише приблизно відображають той чи інший ступінь ймовірності [10].

Емпірично виведена аксіома, що в системах управління надмірна інформація не менш шкідлива, ніж її недостатність. Надмірна інформація розсіює увагу керівника і ускладнює вибір релевантних даних. А при недостатньому зіставленні та аналізі даних ентропія замінюється суб'єктивними оцінками особи. Таким чином, в хід ідуть евристичні чинники. Ухвалення рішення у такому разі переходить зі сфери науки управління у сферу мистецтва управління [11].

Інформатизація інформаційно-аналітичного забезпечення покликана зняти гостроту вказаної проблеми, регулюючи необхідну насиченість інформаційних потоків. Для цього в системі соціального управління створюються такі комп'ютерні інформаційні системи, які розв'язують проблему. Вони трансформують ефективність організаційно-правового механізму упорядкування інформаційних зв'язків та стосунків, що виникають, здійснюються і відмирають між суб'єктами і об'єктами управління. Інформатизація процесу розробки управлінського рішення оптимізує процеси застосування певних методів і засобів накопичення, опрацювання, зберігання та передачі інформації [11].

Отже, введемо наступні позначення:

$N(t)$ – рівень корисної інформації про об'єкт (ринок) з метою прийняття управлінського рішення;

$\frac{dN}{dt}$ – швидкість зміни обсягів вказаного рівня корисної інформації;

N_0 – достовірна, повна інформація про об'єкт дослідження – ринок (вище даного рівня інформація надлишкова);

$\alpha_1(t)$ – інтенсивність процесу інформатизації (одержання додаткової інформації), яка фактично визначається затратами на її отримання;

$\alpha_2(t)$ – інтенсивність непрямого одержання інформації (ступінь спілкування між носіями корисної інформації, непрямі (без затрат) способи одержання інформації);

$$\alpha_1(t) > 0; \alpha_2(t) > 0.$$

На основі введення допущень та позначень одержуємо наступне рівняння:

$$\frac{dN}{dt} = \alpha_1(t) * (N_0 - N) + \alpha_2(t) * N * (N_0 - N). \quad (1.5) [11]$$

Рівняння (1.5) повинно бути доповнене відповідними початковими умовами:

$$N(0) = N_{\Pi}. \quad (1.6) [11]$$

Дослідження рівняння (1.5) з умовами (1.6) може бути проведене при різних типах залежностей $\alpha_1(t)$; $\alpha_2(t)$ та N_0 .

Випадок $\alpha_1 = const$; $\alpha_2 = const$.

В такому випадку можливим є інтегрування (1.5) в квадратурах:

$$\begin{aligned} \frac{dN}{(\alpha_1 + \alpha_2 * N) * (N_0 - N)} &= dt; \\ \frac{1}{\alpha_2} * \frac{dN}{\left(\frac{\alpha_1}{\alpha_2} + N\right) * (N_0 - N)} &= dt; \\ \frac{1}{\alpha_2} * \frac{1}{N_0 + \frac{\alpha_1}{\alpha_2}} * \left[\frac{dN}{\frac{\alpha_1}{\alpha_2} + N} + \frac{dN}{N_0 - N} \right] &= dt; \\ \frac{1}{N_0 * \alpha_2 + \alpha_1} \ln \left(\frac{\frac{\alpha_1}{\alpha_2} + N}{N_0 - N} \right) &= t + c; \\ \frac{\frac{\alpha_1}{\alpha_2} + N}{N_0 - N} &= c * e^{kt}, \text{ де } k = N_0 * \alpha_2 + \alpha_1. \end{aligned}$$

Звідси остаточно одержуємо:

$$N = \frac{N_0 * c * e^{kt} - \frac{\alpha_1}{\alpha_2}}{1 + c * e^{kt}}. \quad (1.7) [11]$$

З урахуванням (1.6) отримуємо:

$$\begin{aligned} N_{\Pi} &= \frac{N_0 * c - \frac{\alpha_1}{\alpha_2}}{1 + c}; \\ N_{\Pi} + N_{\Pi} * c &= N_0 * c - \frac{\alpha_1}{\alpha_2}; \\ N_{\Pi} + \frac{\alpha_1}{\alpha_2} &= (N_0 - N_{\Pi}) * c; \end{aligned}$$

$$c = \frac{N_{\Pi} + \frac{\alpha_1}{\alpha_2}}{N_0 - N_{\Pi}}. \quad (1.8) [11]$$

Проаналізувавши залежності (1.7) і (1.8), можна отримати наступні висновки.

1. Незважаючи на те, яким є початкове значення N_{Π} ($N_{\Pi} > N_0$; $N_{\Pi} < N_0$), при $t \rightarrow \infty$:

$$\lim_{t \rightarrow \infty} N = \lim_{t \rightarrow \infty} \frac{N_0 * c * e^{kt} - \frac{\alpha_1}{\alpha_2}}{1 + c * e^{kt}} = N_0. \quad (1.9) [11]$$

Умова (1.9) означає, що, незважаючи на обсяг початкової інформації, при $t \rightarrow \infty$ рівень інформації прямує до величини N_0 достовірної, повної інформації про об'єкт, яка необхідна для прийняття якісного управлінського рішення.

У випадку, коли $N_0 = N_{\Pi}$, з умови

$$N = \frac{N_0 * \frac{N_{\Pi} + \frac{\alpha_1}{\alpha_2}}{N_0 - N_{\Pi}} * e^{kt} - \frac{\alpha_1}{\alpha_2}}{1 + \frac{(N_{\Pi} + \frac{\alpha_1}{\alpha_2}) * e^{kt}}{N_0 - N_{\Pi}}} = \frac{N_0 * (N_{\Pi} + \frac{\alpha_1}{\alpha_2}) * e^{kt} - \frac{\alpha_1}{\alpha_2} * (N_0 - N_{\Pi})}{(N_0 + \frac{\alpha_1}{\alpha_2}) * e^{kt} + N_0 - N_{\Pi}} \text{ витікає, що}$$

умова (1.9) виконується.

2. Випадок $N \ll N_0$; $\alpha_2(t) * N \ll \alpha_1(t)$.

В такому варіанті маємо:

$$\frac{dN}{dt} = \alpha_1(t) * N_0. \quad (1.10) [11]$$

Розв'язок (2.32) набуває вигляду:

$$N(t) = N_0 \int_0^t \alpha_1(t) dt. \quad (1.11) [11]$$

В такому випадку $N(0) = 0$, при цьому результативність (або корисність) інформації спадатиме:

$$P = p * N(t) = p * N_0 \int_0^t \alpha_1(t) dt, \quad (1.12) [11]$$

де p – корисність одиниці інформації.

Затрати, які обумовлюються здійсненням процесу інформатизації, обчислюються за формулою:

$$S = s_i \int_0^t \alpha_1(t) dt, \quad (1.13) [11]$$

де s_i – затрати на проведення процесу інформування² (одиничного акту одержання інформації). Умовою результативності такого заходу є:

$$p * N_0 > s_i. \quad (1.14) [11]$$

Всі наведені результати будуть справедливими і для випадку $\alpha_1 = \alpha_1(t)$ та $\alpha_2 = \alpha_2(t)$. Вибір методу розв'язку буде залежати від складності аналітичної структури вказаних функцій – або вдається побудувати аналітичний розв'язок (1.6), або ж для розв'язання задачі необхідно застосовувати методи Рунге-Кута, оскільки має місце задача Коші (1.5) з умовами (1.6) – рис. 1.1.

Запропоновано контури концептуальної структурно-функціональної моделі процесу лібералізації енергетичних ринків (в т.ч. і ринку природного газу України) (рис. 1.2), в основі якої лежить модель процесу праці як основауніфікації, як сфера утворення функцій управління.

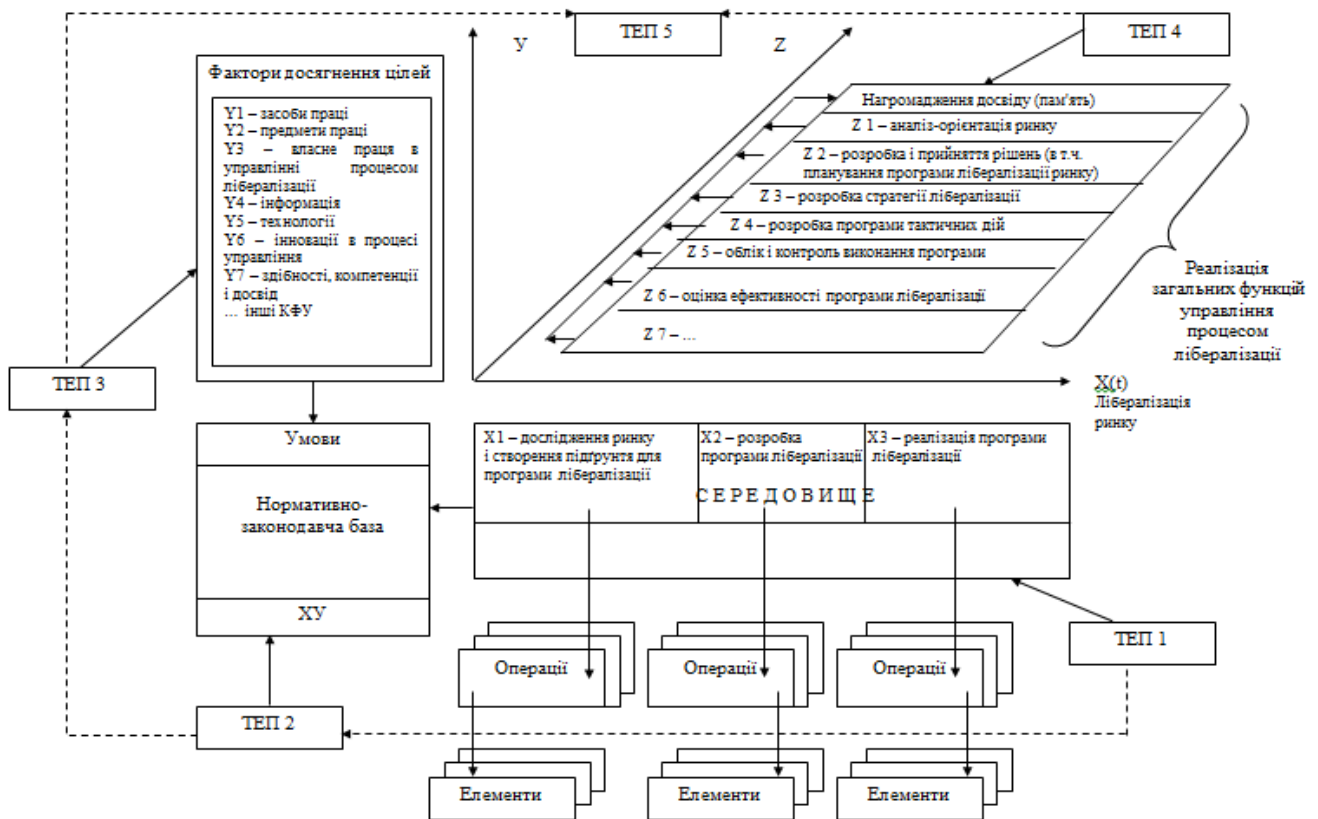


Рисунок 1.2. - Концептуальна структурно-функціональна модель лібералізації ринку

Джерело: розробка авторів на основі моделі процесу праці Устенка А.О. [12]

²Локальний процес передачі даних, інформації, знань через ефективні форми комунікації та зв'язку.

Дану модель складають такі основні підсистеми: «X» – цільова підсистема, «Y» – забезпечуюча підсистема, «XY» – нормативно-законодавча підсистема, «Z» – керуюча підсистема. Кожна із наведених підсистем може бути описана власними техніко-економічними показниками, які інтегруються в синтетичні критерії управління процесом лібералізації. Запропоновано характеристику складових підсистем даної моделі.

Запропоновано структурно-функціональну модель процесу управління як сферу походження специфічних функцій управління процесом лібералізації ринку природного газу в Україні та як підставу для класифікації специфічних функцій управління (рис. 1.3).

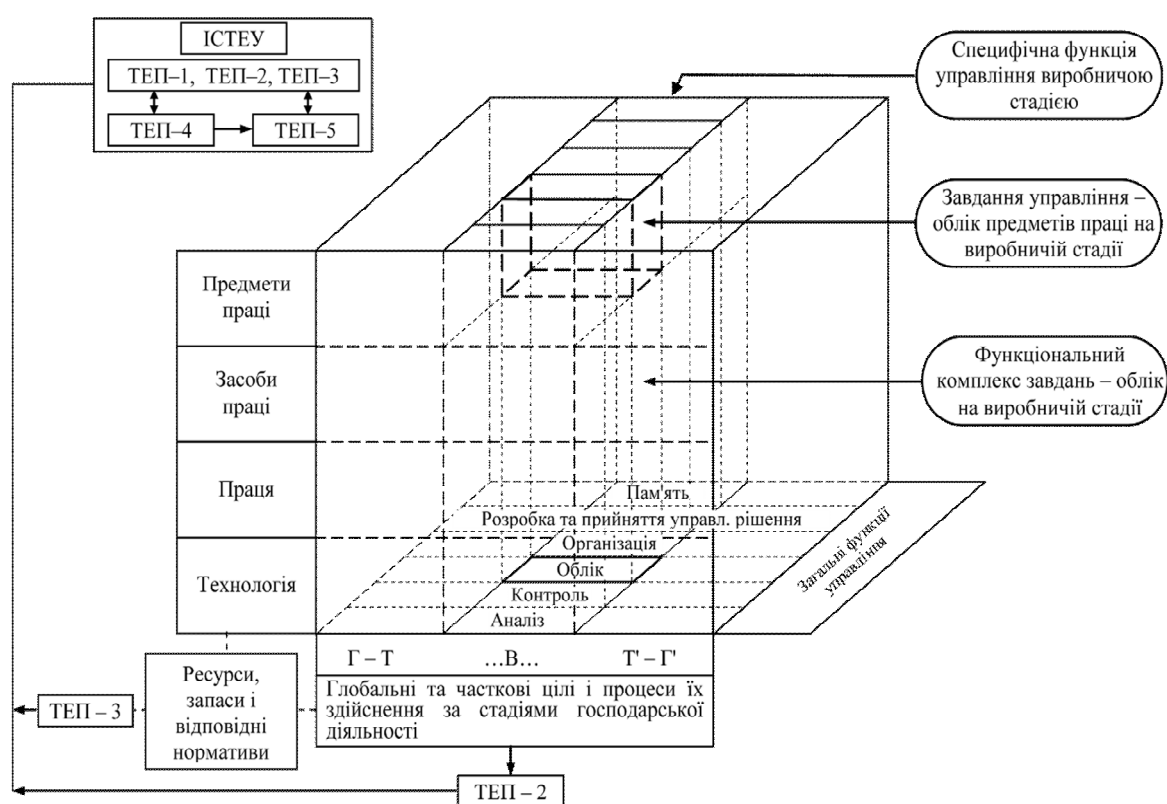


Рисунок 1.3. - Структурно-функціональна модель процесу управління як сфера виникнення специфічних функцій і завдань управління процесом лібералізації

Джерело: Розробка авторів на основі моделі процесу праці Устенка А. О. [12]

Дана модель містить очевидні вказівки на існування таких основних класів цих функцій, а саме:

- управління нормативно-технологічним забезпеченням всіх стадій процесу лібералізації;
- управління глобальними і частковими цілями та процесами їх здійснення за стадіями здійснення лібералізації;
- управління ресурсами, запасами, заділами для всіх стадій процесу лібералізації;

– управління процесом лібералізації як інтегративною СЕС.

В реаліях України в процесах лібералізації ринків енергоносіїв варто розглянути таку концепцію, як європейська Networkenergy (мережева енергія – цей термін згадується у договорі про заснування Енергетичного Співтовариства).

До неї належать газ, електрика та нафта, що нерозривно пов'язані з інфраструктурою переробки, доставки. Частиною законодавства Енергетичного Співтовариства є законодавство щодо економічної конкуренції у цих сферах. Мережеві енергії особливі тим, що для того, щоб пропонувати енергію як товар для споживача, потрібно мати доступ до інфраструктури. Відповідно, якщо хтось матиме можливість впливати на цю інфраструктуру, це може спричинити зменшення конкуренції. Саме тому існує необхідність в регулюванні цих сфер. В українських реаліях це стосується ринків суміжних з ринками, що перебувають у стані природної монополії [12].

Висновки. Таким чином, визначена відсутність системного підходу до впровадження моделі ринку природного газу, а також відсутність ухваленого плану дій впровадження моделі конкурентного газового ринку в Україні з врахуванням європейської практики та прийнятих законодавчо-нормативних актів.

Досліджені особливості здійснення та реалії реалізації лібералізації українського ринку газу сприяли формуванню підходів до ринку природного газу як об'єкта системного дослідження та показників і параметрів оцінки лібералізованого конкурентного ринку природного газу.

Запропонована економіко-математична модель, що дає змогу визначити залежність цінності ринкової інформації від її початкового рівня в часовій динаміці, розроблені концептуальні моделі лібералізації ринку газу (концептуальна структурно-функціональна модель лібералізації ринку газу та структурно-функціональна модель процесу управління), що візуалізують площинно-просторові та функціональні зв'язки, а також сферу виникнення специфічних функцій і завдань управління процесом лібералізації

Подальші дослідження мають на меті виявлення факторів та тенденцій зниження ефективності функціонування світових лібералізованих ринків енергоресурсів, дослідження особливостей взаємодії їхніх суб'єктів, впливу заходів державного регулювання тощо.

Список посилань на джерела

1. Савицький О. Україна та Енергетичне Співтовариство. Критерії відповідності енергетичної політики України вимогам Договору про заснування Енергетичного Співтовариства (аналітична доповідь) [Електронний ресурс] / Олег Савицький // Національний екологічний центр України. – 2014. – Режим доступу : http://necu.org.ua/wp-content/uploads/EN_COM_analys_V222.pdf.

2. Commission of the EC. The Internal Energy Market. Commission Working Document. COM(88) 238 final. Brussels, 2 May 1988, p. 5.
3. Мизовець А. В. Конкуренція на внутрішньому газовому ринку. Як вижити вітчизняним газотрейдерам [Електронний ресурс] / А. В. Мизовець – Режим доступу : <http://www.ngbi.com.ua/>
4. Черчилль Г. А. Маркетинговые исследования / Гилберт А. Черчилль. – СПб. : Питер, 2001. – 752 с.
5. Малинка О. Я. Маркетингові дослідження : навчальний посібник / О. Я. Малинка, А. О. Устенко. – Івано-Франківськ : Фоліант, 2012. – 348 с.
6. Christopher J. andall. The Internal Energy Market. 3rd ed. Claeys&Casteels, 2010.
7. Бокс Дж. Анализ временных рядов. Прогноз и управление / Дж. Бокс, Г. Дженкинс ; пер. с англ. – М. : Мир, 1974. – 197 с.
8. Ковалев А. И. Маркетинговый анализ / А. И. Ковалев, В. В. Войленко. – М. : Центр Экономики и маркетинга, 1997. – 176 с.
9. Український газовий ринок. Шанс на прискорення (позиція експертів) <http://utg.ua/utg/media/news/2016/10/ukrainian-gas-market.html>
10. Устенко А. О. Холістична концепція управління інтегративною соціально-економічною системою підприємства : автореф. дис. ... д-ра екон. наук / А. О. Устенко. – Львів, 2013. – 40 с.
11. Устенко А. О. Модель інформаційної цінності для системи управління ринковою діяльністю підприємств НГК / А. О. Устенко, О. Я. Малинка // Економіка та управління в нафтогазовому комплексі України: актуальні проблеми, реалії та перспективи : Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченій 40-річчю кафедри менеджменту і адміністрування (21 – 23 вересня 2016 р.). – Івано-Франківськ, 2016. – С. 196 – 198.
12. Устенко А. О. Уніфікована інформаційно-керуюча система управління [монографія] / А. О. Устенко. – Івано-Франківськ : Креатив, 2012. – 338 с.
13. Про ринок природного газу. Верховна Рада України; Закон від 09.04.2015 № 329-VIII. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/329-19>
14. Постановою № 496 від 01.07.2016 р. Уряд схвалив план відокремлення оператора ГТС. Однак, практично він почне здійснюватися тільки після завершення арбітражного процесу в Стокгольмі.

РОЗВИТОК ПАЛИВНО-ЕНЕРГЕТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ ЯК СКЛАДОВА ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ

к.е.н., доцент **Тараєвська Л. С.**,
*Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,
кафедра менеджменту і адміністрування*

Постановка проблеми. Розвиток будь-якої країни залежить від стану паливно-енергетичного комплексу, його можливостей та перспектив, які впливають на темпи, масштаби і техніко-економічні показники функціонування інших галузей народного господарства. З рівнем його розвитку, вдосконаленням енергетичного балансу на основі досягнень науково-технічного прогресу, тісно пов'язаний ступінь забезпечення країни паливно-енергетичними ресурсами та її енергетична безпека. Для України енергетична безпека – основна умова її існування як самостійної держави, насамперед, це пов'язано з енергозатратністю економіки та неефективним використанням енергоресурсів, скороченням внутрішньої ресурсно – сировинної бази паливно-енергетичного комплексу. На сьогодні, наша держава позбавлена доступу до окремих ділянок морського шельфу, на яких здійснювався або планувався початок промислового видобутку енергоресурсів. Відбувається часткова руйнація енергетичного комплексу України, у т.ч. фізичне знищення окремих об'єктів енерго- та теплової генерації, вугільної промисловості, а також енергетичної інфраструктури у Донецькій та Луганській областях, проти-законно відчужені енергетичні об'єкти Криму. Все це в сукупності має надзвичайно велике значення і вимагає посиленої уваги з боку держави та громадськості, якщо ми хочемо залишитись незалежною і суверенною країною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основні проблеми розвитку паливно-енергетичного комплексу знайшли своє відображення у працях багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених. Дослідженням різних питань у цій області займалися провідні науковці, а саме: О. Алимов, М. Амоша, В. Беседін, М. Бутко, В. Геєць, Б. Данилишин, М. Долішній, А. Долінський, С. Дорогунцов, С. Іщук, І. Карп, В. Ковалевський, В. Міщенко, О. Михайлюк, В. Козлов, Б. Піріашвілі, В. Савченко, В. Симоненко, М. Сургай, О. Шаблій та інші. Ними сформовані теоретичні та практичні засади розвитку економіки, формування енергетичної бази України та розроблені напрями підвищення ефективності функціонування паливно-енергетичного комплексу. Теоретичні основи та прикладні аспекти енергетичної безпеки досліджували: Д. Ламбер, Р. Нолан, І. Бенько, О. Власюк, В. Геєць, В. Горбулін, Я. Жаліло, А. Михайленко, А. Качинський, М. Ковалко, С. Пирожков, Є. Сухін, А. Шидловський, В. Шлемко та інші вчені. Проте аналіз наукових праць свідчить про відсутність однакості в поглядах дослідників на визначення сутності енергетичної безпеки та критеріїв її оцінки в контексті розвитку паливно-енергетичного комплексу. Дослідження складових енергетичної безпеки має важливе значення

для країн, які відчувають енергетичну залежність. Саме тому, в умовах поточної української кризи, це є одним із ключових питань сьогодення.

Метою даної роботи є розкриття теоретичної сутності складових енергетичної безпеки та формування критеріїв їх оцінки з врахуванням сучасного розвитку паливно-енергетичного комплексу, забезпечення потреб економіки та населення в енергоресурсах та захист національних інтересів. На основі системного підходу узагальнено накопичений досвід та запропонуємо практичні рекомендації, щодо оцінки енергетичної безпеки та визначення загроз, які стосуються безпосередньо енергетичної сфери України.

Результати досліджень. Енергетична безпека – це сукупність потенціалів різних складових функціонування держави (ресурсного, технологічного, технічного, екологічного, економічного, наукового, організаційно-управлінського), які направлені на задоволення її паливно-енергетичних потреб і відображаються у політиці захисту національних інтересів у сфері енергетики, зниження залежності від імпорту енергоресурсів та розвиток власного видобутку та виробництва енергетичних продуктів.

Однак, у законодавчих документах України, зокрема ст.1 Закону України «Про енергетику», енергетична безпека – стан електроенергетики, який гарантує технічно та економічно безпечне задоволення поточних і перспективних потреб споживачів в енергії та охорону навколишнього природного середовища. При цьому визначено, що енергія – це електрична чи теплова енергія, що виробляється на об'єктах електроенергетики і є товарною продукцією [1]. Отже, у сучасному розумінні гарантування енергетичної безпеки – це досягнення стану технічно надійного, стабільного, економічно ефективного та екологічно збалансованого забезпечення енергетичними ресурсами потреб економіки та населення, а також створення умов для формування та реалізації політики захисту національних інтересів у сфері енергетики.

Враховуючи те, що забезпечення енергетичної безпеки є базовою потребою, важливим завданням кожної держави, підприємства та окремих домогосподарств пропонуємо її розглянути як взаємозв'язок наступних складових:

- розвиток паливно-енергетичного комплексу;
- забезпечення потреб економіки та населення в енергоресурсах з врахуванням екологічних аспектів;
- захист національних інтересів.

У розрізі кожної із цих складових виділимо критерії, які підлягають кількісній оцінці і дають можливість визначити тип поточного рівня енергетичної безпеки та її потенціал (рис. 1.4).

Частину критеріїв розрахуємо за даними Держкомстату України, інші – похідні від статистичних даних та розраховуються за допомогою макроекономічної моделі загальної економічної рівноваги, що дає можливість прогнозування рівня економічної безпеки України.

При формуванні критеріїв оцінки енергетичної безпеки нами були використані наступні принципи:

- системності (зміна значення одного із критеріїв впливає на визначення типу поточного рівня енергетичної безпеки та її потенціал);
- комплексності (охоплення найбільшої кількості критеріїв в межах взаємопов'язаних складових і їхній вплив на стан системи загалом);

Енергетична безпека передбачає:

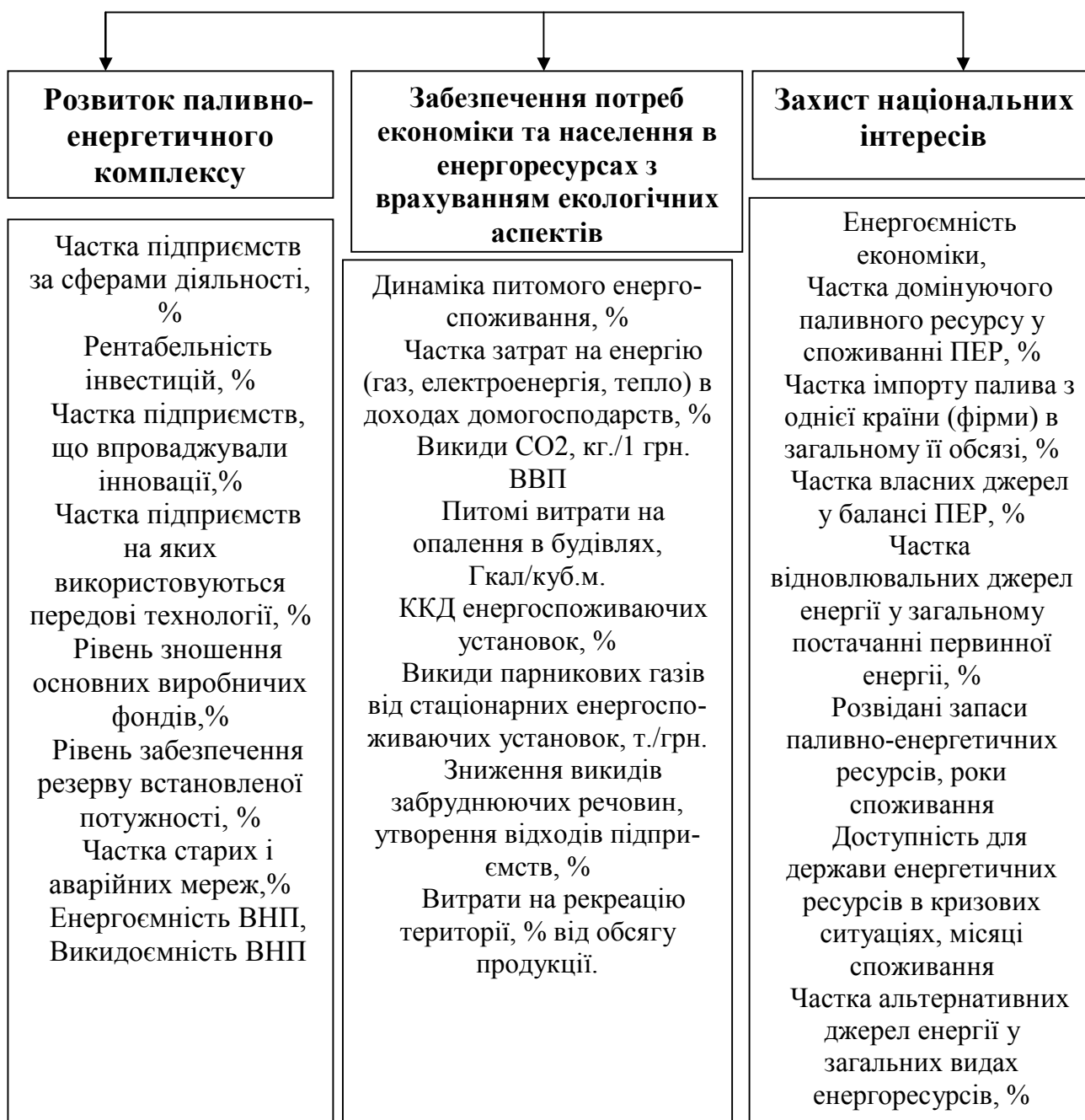


Рисунок 1.4. - Критерії оцінки енергетичної безпеки

Джерело: розроблено автором за даними [2]

- ієрархічності (ранжування критеріїв за значенням – від загальних до часткових);
- адекватності (формування мінімального набору критеріїв, що адекватно відображають реальний стан об'єкта);
- однозначності (можливості трактування первинних показників як стимуляторів або дестимуляторів економічного розвитку);
- безперервності (коригування тих чи інших індикаторів системи або введення до неї додаткових, за умови надходження нових даних або розробки нових методів розрахунку).

Використання даного методичного підходу на практиці дає нам можливість оцінити розвиток паливно-енергетичного комплексу та його можливість забезпечити потреби економіки та населення у енергоресурсах з врахуванням екологічних аспектів та в сукупності сформуванню захист національних інтересів.

Формування такої системи індикаторів дозволить органам державної влади: розробляти заходи, спрямовані на підвищення безпеки та/чи зниження рівня загроз у разі досягнення чи перевищення одним або декількома індикаторами їхніх граничних значень; оцінювати результати й наслідки вжитих заходів; прогнозувати стан енергетичної безпеки за різних сценаріїв розвитку паливно-енергетичного комплексу і країни в цілому; вибирати альтернативні варіанти розвитку країни з урахуванням гарантування енергетичної безпеки.

Результати оцінки рівня енергетичної безпеки багато в чому залежатимуть від розуміння, для чого його визначати. До завдань, необхідність вирішення яких існує в Україні, можна віднести:

- оцінка наближеності поточного рівня енергетичної безпеки до граничного або ідеального і встановлення на цій основі рівня економічної безпеки з подальшим розробленням заходів щодо його підвищення;
- порівняння рівнів у різні періоди часу для визначення тенденцій, оцінки реалізованих раніше заходів або ступеня впливу на об'єкт дестабілізуючих чинників різного характеру;
- вибір рішень органів державної влади найкращих із точки зору гарантування енергетичної безпеки під час проведення прогнозного оцінювання розвитку економіки, її окремих галузей і країни в цілому.

Не викликає сумніву, що розвиток паливно-енергетичного комплексу в економіці країни має надзвичайно важливе значення для формування зовнішньоекономічних та політичних зв'язків. Україна є однією з провідних країн Європи у галузі транспортування газу. Це пов'язане з її історичним минулим та унікальним географічним положенням. Наша країна знаходиться на перехресті нафтогазових потоків Євразійського континенту, одночасно економіка залишається енергозалежною від поставок імпортованих енергоресурсів, передусім, нафти і газу. З цього випливає особливість функціонування та розвитку вітчизняного паливно-енергетичного комплексу, а також формування ролі держави на міжнародному енергетичному ринку. З одного боку, Україна

має потужну інфраструктуру транспортування газу у європейські країни, а з іншого її економіка залежить від закордонних постачальників природних вуглеводнів, оскільки власними ресурсами вона забезпечена недостатньо.

В Україні створена достатня нормативно-правова база, яка регулює розвиток паливно-енергетичного комплексу. До її складу входять Закони України «Про функціонування паливно-енергетичного комплексу в особливий період», «Про заходи, спрямовані на забезпечення сталого функціонування підприємств паливно-енергетичного комплексу», «Про альтернативні джерела енергії», «Про енергозбереження», «Про нафту і газ», «Про електроенергетику» та інші. Крім того, урядом України у 2006 році розроблена і оновлена у 2011 році Енергетична стратегія України на період до 2030 року. Паливно-енергетичний комплекс України, як зазначається у Енергетичній стратегії України на період до 2030 року, є галуззю (сектором) економіки, до якої входять суб'єкти господарювання, діяльність яких пов'язана з розвіданням, видобутком, переробкою, виробництвом, зберіганням, транспортуванням, передачею, розподілом, торгівлею, збутом чи продажем енергетичних продуктів (енергоносіїв) — палива, електричної і теплової енергії, крім суб'єктів, основна діяльність яких спрямована на задоволення потреб населення та господарського комплексу у послугах централізованого опалення та постачання гарячої води.

Окрім того, до суб'єктів забезпечення енергетичної безпеки, враховуючи визначену національним законодавством компетенцію, можна віднести:

Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України, яке забезпечує реалізацію державної політики та здійснення державного контролю у сферах ефективного використання паливно-енергетичних ресурсів, енергозбереження, збільшення частки відновлювальних джерел енергії та альтернативних видів палива в енергетичному балансі України;

Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України, яке розробляє та координує програми підвищення енергоефективності та енергозбереження в житлово-комунальному господарстві, обладнання житлових будинків засобами обліку і регулювання споживання води та теплової енергії, формує прогнозні баланси споживання теплової енергії;

Державну інспекцію ядерного регулювання України (Держатомрегулювання України), яка є головною у системі центральних органів виконавчої влади з формування та реалізації державної політики у сфері безпеки використання ядерної енергії;

місцеві державні адміністрації та органи місцевого самоврядування, які мають у межах визначеної законодавством компетенції забезпечувати вирішення питань у сфері енергетичної безпеки на місцевому та регіональному рівнях.

Окрім цього, до суб'єктів забезпечення енергетичної безпеки, враховуючи визначену національним законодавством компетенцію, можна віднести стратегічні підприємства енергетичного сектору.

Слід зазначити, що практично весь видобуток нафти і газу в Україні контролюється безпосередньо державою в особі НАК «Нафтогаз Україна». Найбільшою нафтовою компанією є ПАТ «Укрнафта», яка володіє 82 спеціальними дозволами на видобування (промислому розробку родовищ) вуглеводнів. Сам видобуток здійснюють наступні нафтогазовидобувні управління: «Охтирканафтогаз», «Полтаванафтогаз», «Чернігівнафтогаз» у Дніпровсько-Донецькій западині та «Бориславнафтогаз», «Долинанафтогаз», «Надвірнанафтогаз» у Передкарпатському прогині.

Станом на кінець 2015 р. «Укрнафта» експлуатувала 1941 нафтову (у 2014 – 1947) та 177(у 2014 – 185) газових свердловин (включаючи основну та спільну діяльність). Структура видобутку подана у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Структура видобутку вуглеводнів у 2014-2015 рр.

НГВУ	Нафта з конденсатом, тис. т			Газ, млн. м ³		
	2014	2015	%	2014	2015	%
Охтирка	962,7	839,1	-12,8%	560,8	432,2	-22,9%
Чернігів	335,1	282,8	-15,6%	130,2	87,1	-33,1%
Полтава	162,4	131,4	-19,1%	764,3	712,8	-6,7%
Дніпровсько-Донецька впадина	1 460,2	1 253,3	-14,2%	1 455,3	1 232,1	-15,3%
Долина	244,6	222,6	-9,0%	104,4	103,4	-1,0%
Борислав	110,8	124,6	12,5%	38,6	38,2	-1,0%
Надвірна	72,1	70,3	-2,5%	129,2	145,3	-7,0%
Передкарпатський прогин	427,5	417,5	-2,3%	282,0	270,8	-4,0%
Всього по ПАТ «Укрнафта»	1 887,7	1670,7	-11,5%	1 737,3	1 503,0	-13,5%

Джерело: [3]

Зменшення обсягів видобутку нафти і газового конденсату на підприємствах паливно-енергетичного комплексу з року в рік зумовлюється вичерпністю основних родовищ, що забезпечують видобуток, відсутністю потужних нових родовищ, підготовлених для введення в експлуатацію, а прогнозні ресурси нафти приурочені до покладів, що мають складну геологічну будову, незначні запаси, низьку продуктивність свердловин та залягають на значних глибинах. Освоєння таких запасів нафти пов'язано з використанням спеціального обладнання і витратних технологій, що зумовлює високу вартість видобутку, що є економічно недоцільним із врахуванням суттєвого зменшення ціни на нафту на світових ринках. Для прикладу, 18.01.2016 Дослідна служба банку JPMorgan знову переглянула прогноз ціни на еталонні сорти сирової нафти. Середню ціну американської та європейської (північноморської) нафти у 2016р. оцінено на одному рівні – близько 31,5 дол. США за барель.

Все це в сукупності підтверджує доцільність проведення реструктуризації

підприємств нафтопереробного комплексу. Реструктуризація підприємств може здійснюватися як з метою простого виживання у відносно нових умовах господарювання, так і для відновлення конкурентоспроможності підприємства і його продукції. Позитивним результатом цього процесу прийнято вважати суттєве поліпшення показників виробничо – господарської діяльності та забезпечення ліквідності. Розрізняють різні види реструктуризації, зокрема: організаційно – правову, технічну, управлінську, екологічну... Кожна із них має свою специфіку і забезпечує привнесення змін у відповідний елемент, однак мета її проведення є спільною для всіх видів і передбачає створення підприємств спроможних ефективно функціонувати за умови дотримання ринкових законів та виготовлення конкурентоспроможної продукції, що відповідає вимогам товарного ринку з врахуванням екологічного стану навколишнього середовища.

Отже, процедуру реструктуризації промислових підприємств визначаємо як комплекс заходів, спрямованих на відновлення організаційної, технічної, економічної, екологічної та фінансової складової господарської діяльності. У розрізі кожної із них пропонуємо проаналізувати наступні показники:

1 Організаційний рівень діяльності:

- Організаційна структура управління;
- Трудовий колектив;
- Імідж підприємства

2 Технічний рівень діяльності:

– Безпечність технологічного процесу;

– Забезпеченість належними виробничими фондами для здійснення виробничого процесу;

– Озброєність і забезпеченість природоохоронними фондами;

– Наявність ресурсів (природні, матеріальні, трудові, інформаційні).

3 Економічний рівень діяльності:

– Економічні результати виробництва (собівартість, ціна, прибуток, рентабельність);

– Ефективність виробничих і природоохоронних витрат;

– Екологічні платежі;

– Економічні показники утилізації відходів та використання альтернативних джерел енергії.

4 Екологічний рівень діяльності:

– Вплив діяльності підприємства на навколишнє середовище;

– Вплив діяльності підприємства на реципієнтів;

– Екологічність і показники якості продукції;

– Утилізація відходів;

– Використання альтернативних джерел енергії.

5 Фінансовий рівень діяльності:

– Забезпеченість платоспроможності екологічної діяльності (джерела фінансування);

- Рівень реінвестування екологічної діяльності;
- Рівень стимулювання екологічності виробництва і з точки зору підприємства і держави.

Провівши комплексний аналіз вище наведених показників можна оцінити наявність передумов для здійснення процедури реструктуризації і можливості використання засад екологічного менеджменту на підприємствах нафтогазового напрямку.

Отже, реструктуризація повинна здійснюватись за наступними напрямками:

- Модернізація засобів праці або часткова їх заміна;
- Зменшення витрат та підвищення ефективності процесу виробництва;
- Посилення контролю за якістю продукції відповідно до вітчизняних та міжнародних стандартів ISO 9000, ISO 14000;
- Запровадження нових енергоефективних програм.

Отже, у розрізі питань підвищення рівня енергетичної безпеки держави стабільний власний розвиток нафтогазової галузі стає стратегічною метою в процесах енергозабезпечення України, оскільки споживання газу і нафтопродуктів залишається стабільно високим, при тому, що задоволення потреб у вуглеводнях за рахунок власного видобутку нафти та природного газу становить в Україні близько 20-25 %.

Глобалізаційні процеси та світові тенденції розвитку енергетики призводять до збільшення споживання енергетичних ресурсів. Із збільшенням чисельності населення зростають потреби у ресурсах. За прогнозами експертів до 2030 року всесвітні витрати енергії мають збільшитися втричі. Такий попит на енергію підвищується внаслідок енергетичних потреб насамперед таких країн, як США, Китай Росія та Індія.

Загальновідомо, що традиційні джерела енергії становлять 79 % усіх енергоносіїв у світі (21 % – природний газ, 24 % – вугілля, 34 % – нафта), на альтернативні джерела енергії припадає лише 14 % (11 % – біомаса, 2 % – енергія води, 1 % – інші), а на ядерну енергію 7 %. Найбільше занепокоєння викликають обмежені запаси природного газу та нафти, які вже в найближчому майбутньому не зможуть покрити зростаючі потреби людства в енергетичних ресурсах. Одним із пріоритетних напрямів зменшення споживання первинних енергоресурсів є розвиток нетрадиційних та поновлювальних джерел енергії. На даний час їхня частка в енергетичному балансі України не перевищує 0,7 %. Сучасні вчені стверджують, що доведення частки альтернативної енергетики в загальному енергобалансі до рівня 15 % дозволить підвищити показник енергетичної безпеки на 3,5 %.

Альтернативна енергетика покликана сприяти вирішенню, передусім, двох важливих проблем – енергоефективності та екологічної безпеки, які є ключовими для України. Процес модернізації регіональної та національної економіки значною мірою може активізувати розвиток альтернативної енергетики, забезпечити дотримання принципів сталого розвитку та високих світових екологічних стандартів господарської діяльності.

На сучасному вітчизняному ринку енергоресурсів альтернативні джерела енергії тільки починають поступово розвиватися. У 2012 році найвищі темпи зростання встановлених потужностей продемонстрували вітроелектростанції – у 2,2 разу (зростання на 141,5 мегават), обсяг виробництва – до 262,8 мегават; сонячні електростанції – в 1,7 разу (зростання на 130,3 мегават), обсяг виробництва – до 317,8 мегават. З урахуванням зміни і корегування встановлених потужностей, які входять в об'єднану енергосистему України, у 2012 році її загальна потужність збільшилася на 0,9 % – до 53777,6 МВт [4].

В Україні загальний річний технічно досяжний енергетичний потенціал альтернативних джерел енергії в перерахунку на умовне паливо становить близько 63 млн. тонн. Частка енергії добутої за рахунок альтернативних джерел становить сьогодні близько 3 %. Основними та найбільш ефективними напрямками відновлюваної енергетики в Україні є: вітроенергетика, сонячна енергетика, біоенергетика, гідроенергетика, геотермальна енергетика. Прогнозні показники розвитку використання нетрадиційних та відновлювальних джерел енергії за основними напрямками освоєння подані у табл.1. 3.

Таблиця 1. 3

Прогнозні показники розвитку використання нетрадиційних та відновлювальних джерел енергії за основними напрямками освоєння, млн.тон/рік

Напрями освоєння альтернативних джерел енергії	Рівень розвитку альтернативних джерел енергії по роках			
	2005 р.	2010 р.	2020 р.	2030 р.
Позабалансові джерела енергії, всього	13,85	15,96	18,5	22,2
У т.ч. шахтний метод	0,05	0,96	2,8	5,8
Відновлювані джерела енергії, всього	1,661	3,842	12,054	35,53
В т.ч. біоенергетика	1,3	2,7	6,3	9,2
Сонячна енергетика	0,003	0,032	0,284	1,1
Мала гідроенергетика	0,12	0,52	0,85	1,13
Геотермальна енергетика	0,02	0,08	0,19	0,7
Вітроенергетика	0,018	0,21	0,53	0,7
Енергія довкілля	0,2	0,3	3,9	22,7
всього	15,51	19,83	30,55	57,73

Джерело: [5]

Загальний потенціал використання альтернативних джерел енергії в Україні до 2030 р. оцінюється приблизно в 25 ТВт·год електроенергії на базі відновлювальних джерел енергії і близько 2 млн. т біопалив.

Напрямок стратегічного розвитку альтернативної енергетики у країні має відповідати основним принципам Європейського співтовариства в області

енергетики, відображеним у Зеленій книзі «Європейська стратегія постійної, конкурентоспроможної та безпечної енергетики», зокрема, вибору курсу на розширення використання відновлюваних джерел енергії. За прогнозами цільовий показник сукупної потужності нетрадиційної й відновлюваної енергетики в Україні до 2030 р. складе не менше 10 % від установленної потужності. Наразі все більше країн світу ставлять собі за мету перехід на 50 і більше відсотків використання відновлюваних джерел енергії в енергетичному секторі. Це пов'язано як з необхідністю підвищення рівня енергетичної безпеки, так і з завданням недопущення глобальної зміни клімату шляхом скорочення викидів у навколишнє середовище.

Слід зазначити, що підприємства паливно-енергетичного комплексу є найбільшими забруднювачами біосфери. Це пов'язано з несприятливою структурою промислового виробництва, високою концентрацією екологічно небезпечних виробництв, застарілими технологіями та обладнанням, відсутністю відповідних природоохоронних систем. На відміну від цього, альтернативні джерела енергії чинять мінімальний вплив на довкілля.

Досвід розвинених країн свідчить, що існують три основних важелі, які стимулюють екологізацію виробництва та енергозбереження. Це плата за використання природних ресурсів, екологічний податок за забруднення та природоохоронні заходи. В Україні надзвичайно важливе значення має застосування нового економічного механізму природокористування та забезпечення природоохоронної діяльності. Сутність цього механізму полягає в удосконаленні впровадженої плати за користування надрами, земельними, водними та іншими природними ресурсами і насамперед за забруднення навколишнього середовища екологічного податку. Також слід економічно заохочувати підприємства, які застосовують маловідходні та ресурсозберігаючі технології. Забруднення довкілля повинно стати економічно не вигідним.

Запропонований нами критеріальний підхід щодо оцінки енергетичної безпеки може бути використаний на різних ієрархічних рівнях, які представлені в моделі ієрархії енергетичної безпеки (рис. 1.5).

Особливістю вказаної моделі є внутрішні взаємовпливи і функціональні зв'язки, що робить попередній рівень підсистемою наступного рівня енергетичної безпеки. Отже, кожний рівень енергетичної безпеки одночасно є зовнішнім середовищем для попереднього і внутрішнім елементом – для наступного, утворюючи відповідну підсистему. Проте, для базового рівня внутрішнім середовищем будуть фактори і чинники, які зумовлюються характером функціонування і організації суб'єкта. На кожному рівні крім елементів слід виділяти ще їх складові – компоненти з характерними їх властивостями, що забезпечують функціональну взаємодію між елементами різних рівнів. Відповідно суб'єктами енергетичної безпеки виступають інституціональні та організаційні структури, створені в межах окремого рівня для протидії зовнішнім і внутрішнім загрозам.

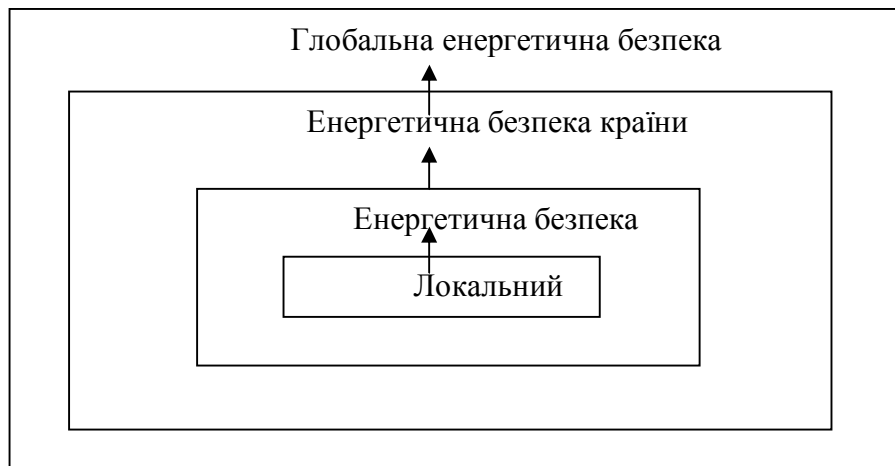


Рисунок 1.5. - Модель ієрархії енергетичної безпеки

Джерело: [6]

Глобальна енергетична безпека представлена міжнародними організаціями, установами, об'єднанням країн та їх союзами. Енергетична безпека країни – інституційними та організаційними структурами держави у сфері забезпечення енергетичної безпеки, представництвами наглядових структур міжнародних організацій. Енергетична безпека регіону – інституційними та організаційними структурами органів місцевого самоврядування, об'єднаннями суб'єктів господарювання, громадськими організаціями тощо. Енергетична безпека суб'єкта (локальна енергетична безпека) – суб'єктами господарювання різних форм власності та їх структурними підрозділами, об'єднаннями громадян, неприбутковими установами та організаціями і їх структурними підрозділами, окремими домогосподарствами.

Слід зазначити, що поточний рівень енергетичної безпеки формується під впливом вище наведених критеріїв розвитку паливно-енергетичного комплексу та можливості забезпечення потреб економіки та населення у енергоресурсах. Однак, якщо поточна енергетична безпека висока підприємство може повністю забезпечувати своє функціонування, в іншому разі у функціонуванні виникають збої аж до згорання діяльності.

Потенціал енергетичної безпеки – це рівень можливостей підприємства забезпечувати розвиток у майбутньому у певному діапазоні загроз. Чим ширший діапазон загроз, за якого підприємство може забезпечувати розвиток, тим вищий потенціал енергетичної безпеки, який формує здатність підприємства до розвитку в разі несприятливих обставин. Отже, для розвитку підприємства потрібно забезпечувати не лише високий рівень поточної енергетичної безпеки, але й високий її потенціал. З врахуванням вище наведеного інтерпретуємо матрицю Ансофа «товар-ринок» та визначимо різновиди енергетичної безпеки стосовно поточного рівня та потенціалу (рис. 1.6).

Поєднання динаміки поточного рівня та потенціалу енергетичної безпеки

дозволяє виділити три типи економічної безпеки підприємства: стійка безпека, нестійка безпека, критична небезпека. Якщо поточний рівень енергетичної безпеки та її потенціал мають позитивну динаміку, то такий стан логічно вважати станом «стійка безпека», оскільки у підприємства зростають можливості забезпечувати своє поточне функціонування та майбутній розвиток.

Поточний рівень	Потенціал	
	Зростає	Зменшується
Зростає	Стойка безпека	Нестойка безпека
Зменшується	Нестойка безпека	Критична небезпека

Рисунок 1.6. - Матриця типів енергетичної безпеки підприємства
Джерело: розроблено автором за даними [7, 8]

Стан «нестійка безпека» характерний для комбінації зменшення поточного рівня енергетичної безпеки та зростання її потенціалу (оскільки у майбутньому підприємство має можливості розвиватися, але у поточному періоді може мати значні труднощі у забезпеченні функціонування). У разі комбінації зростання поточного рівня енергетичної безпеки та зниження її потенціалу підприємство у поточному періоді може забезпечувати функціонування, але у майбутньому виникає висока ймовірність труднощів у забезпеченні розвитку. Якщо зменшується і поточний рівень енергетичної безпеки і її потенціал, то такий стан логічно ідентифікувати як «критична небезпека», оскільки у підприємства виникають проблеми у забезпеченні функціонування у поточному періоді та в забезпеченні розвитку в майбутньому.

Отже, якщо тип енергетичної безпеки підприємства – «стійка безпека», то характерною є поточна, тактична і стратегічна енергетична безпека (високий потенціал енергетичної безпеки). Якщо рівень потенціалу енергетичної безпеки достатній для забезпечення безпеки у стратегічному аспекті, тоді може бути забезпечена тактична, та поточна енергетична безпека. Якщо ж рівень енергетичної безпеки низький, то ситуативно може бути забезпечена лише поточна енергетична безпека та розвиток у короткостроковому періоді. Найменші негативні впливи з великою ймовірністю можуть зумовити припинення розвитку підприємства, а у гіршому випадку – кризові явища. Саме ця ситуація, на жаль, притаманна більшості підприємств паливно-енергетичного комплексу України.

Оцінка енергетичної безпеки національної економіки відображає її небезпечний і кризовий рівень. Окрім необхідності оптимізації структури споживання паливно енергетичних ресурсів на користь відновлюваних та місцевих джерел палива та енергії, на особливу увагу заслуговує необхідність реформування системи господарських відносин та державного регулювання у паливно-енергетичному комплексі. Результати дослідження відображають

енергетичну небезпеку національної та регіональної економіки, що потребує негайної активізації реформ у паливно-енергетичному комплексі та удосконалення енергетичної політики, метою якої повинно бути створення потенціалу формування енергетичної безпеки економіки на засадах ринкових законів, важелів регулювання та стимулів. Адміністративні важелі можуть мати тільки короткочасний характер.

Основною загрозою для енергетики залишається зношеність основних фондів і застарілість технологій. Відповідно проведення реформ і формування ринкових відносин може значно ослабити державні підприємства, а в деяких напрямках, які на сьогоднішній день є дотаційними, взагалі знищити, що в свою чергу призведе до звільнення тисяч людей та ослаблення впливу на окремі елементи енергоринку.

Досвід реформ електроенергетичного сектору країн Центрально-Східної та Південної Європи свідчить, що більшість із них (Чехія, Угорщина, Польща, Румунія) йшли шляхом дезінтеграції електроенергетичних холдингів і поетапної та досить тривалої приватизації генеруючих і дистрибуційних компаній. Як показав досвід цих та інших країн, у ході приватизації енергетичних компаній значною проблемою була нагромаджена дебіторсько-кредиторська заборгованість, яка істотно погіршувала інвестиційну привабливість об'єктів. Для вирішення цієї проблеми країнами Європи застосовувались такі інструменти, як створення палат боргових розрахунків (Естонський національний борговий фонд) та банків для реконструкції кредитів (Словенське агентство з відновлення банків). Литва пішла шляхом трансформації заборгованості одних компаній в акціонерний капітал інших, Румунія – шляхом списання боргів, а Польща та Чехія реалізували певні програми з розпорядження безнадійними боргами [9].

При всіх відмінностях моделей галузі та шляхів її реформування в Європі, США й інших регіонах світу здійснюються схожі кроки щодо лібералізації електроенергетики: розмежування природно монопольних (передача електроенергії, оперативно-диспетчерське управління) і потенційно конкурентних (генерація, збут) видів діяльності, демонополізація галузі з паралельним розвитком антимонопольного регулювання, введення для незалежних постачальників електроенергії недискримінаційного доступу до інфраструктури. Отже, радикальні перетворення в електроенергетиці стали світовою тенденцією.

Відповідно, в рамках Енергетичного Співробітництва, що має на меті створення єдиного Європейського енергетичного ринку, на український ринок зайдуть гіганти енергетичної сфери, які спровокують нові проблеми і адміністративні методи управління в енергетичній галузі не зможуть швидко та ефективно реагувати, що відкине їх ще на декілька кроків назад.

Окрім цього, не зникають питання залежності видобутку електроенергії від дефіцитних марок вугілля (А та П), які видобуваються в основному в зоні АТО.

Неузгодженості нинішньої редакції Податкового кодексу України (стаття

189.16) Постанови НКРЕКП № 3158 від 29.12.2015 [10] року, яка передбачає, що постачання послуг з перевезення (переміщення, транспортування) природного газу транскордонними газопроводами оподатковується ПДВ у загальноствановленому порядку за ставкою 20 %. Базою оподаткування ПДВ при постачанні послуг з перевезення (переміщення, транспортування) природного газу транскордонними газопроводами є договірна (контрактна) вартість, зазначена у договорі на постачання таких послуг. Та змінами до Митного кодексу в частині транзиту природного газу (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2016, № 12, ст.136) з 01.04.2016 [11], зокрема те, що митне оформлення у відповідний митний режим балансуєчючих обсягів природного газу здійснюється протягом 30 днів після закінчення дії угоди (договору) між сторонами зовнішньоекономічних договорів (контрактів).

Також постанова НКРЕКП № 502 від 03.03.2015 «Про встановлення ціни на товарний природний газ власного видобутку для ПАТ «Укргазвидобування» як таку, що суперечить статті 11 Закону України «Про ринок природного газу», який набрав чинності з 01.10.2015 року і передбачає ринкове формування ціни.

Без вирішення порушених питань і удосконалення відповідної правової бази для розвитку енергетики та суміжних галузей, реструктуризація та реформа не матиме довгострокового ефекту і ситуація у цій сфері погіршуватиметься на тлі загальноекономічної рецесії у державі.

Висновки. Соціально-економічна стабільність і перспективи розвитку України залежать від стану сформованої національної безпеки держави та її енергетичної незалежності від інших країн. На сьогодні в Україні у цілому створена організаційна структура суб'єктів забезпечення енергетичної безпеки із визначеними для кожного з них повноваженнями. Однак, характерним недоліком є орієнтація їх роботи на вузьковідомчі або галузеві інтереси, боротьбу з наслідками, а не з причинами виникнення негативних явищ, конкуренція за обмежені ресурси державного бюджету, які виділяються на подолання наслідків негативних явищ у сфері енергетичної безпеки.

Слід зазначити, що трансформаційні процеси супроводжуються загостренням існуючих і появою нових конфліктів та суперечностей, наслідком яких є збільшення кількості загроз, які в контексті виділених нами складових енергетичної безпеки та оцінки їх критеріїв ми ідентифікували. Серед найбільш важливих є наступні:

- спотворене функціонування механізмів енергоринку;
- вузький спектр джерел видобутку та постачання енергоносіїв та технологій;
- корумпованість та олігархічність енергетичної сфери;
- квола та неефективна політика енергоефективності та енергозабезпечення.

Проведення реформ у рамках європейського співробітництва, які на сьогоднішній день відбуваються у всіх напрямках енергетики (ринок нафти та нафтопродуктів, газу та електроенергії) та регламентуються Директивою 2009

ЄС [12], повинні захистити від впливу даних загроз.

За оптимістичним сценарієм розвитку в Україні повинні почати функціонувати нові ринки видобутку та продажу електроенергії, вугілля, нафти та газу, які будуть відповідати економічним ринковим законам і механізмам. Проте, існує ймовірність і протилежного сценарію розвитку подій, який зумовлений специфікою українських реалій. Ринки енергетики за свої 25 років неодноразово реформувалися та зазнавали змін, але механізми функціонування тільки трансформувалися і продовжували виконувати свої звичні функції монополізації. Тому, розроблені програми реформ, які в більшості випадків формувалися з успішного зарубіжного досвіду можуть не вирішити проблем пост радянської, монополізованої енергетики України. Необхідний індивідуальний підхід та розробка нових механізмів з врахуванням сьогоdnішнього становища України (АТО, санкції проти Росії, економічна криза), а саме розробка ефективних програм з використання відновлюваних джерел енергії, диверсифікація нафтогазової промисловості та модернізація електростанцій в напрямі використання широкого діапазону марок вугілля.

Отже, сформовані засади забезпечення енергетичної безпеки України повинні забезпечити:

- технічно надійне та безперервне функціонування системи енергозабезпечення суспільства;
- економічну ефективність функціонування системи енергозабезпечення;
- енергетичну ефективність використання енергоресурсів суспільством;
- екологічну прийнятність впливу енергетики на довкілля;
- задоволення потреб суспільства як в умовах нормального, так і надзвичайного стану;
- спроможність держави формувати та здійснювати політику захисту національних інтересів незалежно від наявних і потенційних загроз внутрішнього та зовнішнього характеру у енергетичній сфері.

Список посилань на джерела

1. Закон України «Про електроенергетику». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/575/97>
2. Пріоритетні напрями удосконалення державної політики у сфері забезпечення енергетичної безпеки України. Аналітична записка. [Електронний ресурс]. – Режим доступу www.niss.gov.ua
3. Офіційний сайт НАК «Нафтогаз України». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: режим доступу <http://www.ukrnafta.kiev.ua/ua>
4. Потужність альтернативної енергетики в Україні за рік зросла вдвічі. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://news.finance.ua/ua/~1/0/all/2013/02/23/297236>.
5. Енергетична стратегія України на період до 2030 року. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [// zakon.rada.gov.ua/signal/kr06145a.doc](http://zakon.rada.gov.ua/signal/kr06145a.doc).

6. Мазур І. М. Дефініція поняття «Енергетична безпека»: денотативний підхід / І. М. Мазур // Науково-інформаційний вісник. – 2013. – № 8. – С. 302– 314.
7. Ружицький А. В. Підвищення рівня економічної безпеки енергогенеруючих підприємств на основі моніторингу оборотних коштів: Автореф. дис. ...канд. екон. Наук: 08.00.04 / А. В.Ружицький, Нац. Ун-т «Київський політехнічний інститут». – Київ, 2014. [24 с.
8. Ансофф І. Новая корпоративная стратегия/ И. Ансофф. Эдвард Дж.Макдоннелл (при содействии); пер. С англ.. С. Жильцова. – С.Пб.: Питер,1999. – 416 с.
9. Досвід побудови і функціонування енергоринків Західної Європи та України – Економіка енергетики. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:http://pidruchniki.com/73785/ekonomika/dosvid_pobudovi
10. НКРЕКП, Постанова від 29.12.2015 № 3158 «Про встановлення тарифів для ПАТ «Укртрансгаз» на послуги транспортування природного газу транскордонними газопроводами для точок входу і точок виходу» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nerc.gov.ua/?id=18635>
11. Закон України Про внесення зміни до Митного кодексу України щодо створення передумов для нової моделі ринку природного газу.: Верховна Рада України; Закон від 04.02.2016 № 994-VIII. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/994-19>
12. Реформування енергоринку України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://uba.ua/documents/doc/julia_nosulko_04_06_14.pdf
13. Методика розрахунку рівня економічної безпеки України. Наказ Міністерства економіки України № 60 від 02.03.2007. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.me.gov.ua/control/uk/publish/printable>
14. Загрози у сфері енергетичної безпеки та їх вплив на стан національної безпеки (моніторинг реалізації стратегії національної безпеки). Аналітична записка. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.niss.gov.ua/articles/1808/>
15. Тараєвська Л. С. Складові енергетичної безпеки та критерії оцінки /Л. С. Тараєвська // Економіка та суспільство (електронне фахове видання). Випуск № 2, березень 2017. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.economyandsociety.in.ua
16. Тараєвська Л. С. Загрози енергетичної безпеки України // Л. С. Тараєвська, І. Хомішак / Актуальні проблеми, реалії та перспективи: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Івано-Франківськ. – С. 48 (21-23 вересня 2016).

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕК В КОНТЕКСТІ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

к.е.н., доцент **Петрина М. Ю.**,

к.е.н., доцент **Кушлик О.Ю.**,

*Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,
кафедра менеджменту і адміністрування*

Постановка проблеми. Однією з найважливіших складових добробуту в цивілізованих державах є забезпечення громадян і компаній необхідними енергоресурсами. Запорукою реалізації цієї мети має стати надійне, економічно обґрунтоване й екологічно безпечне задоволення потреб населення й економіки в енергетичних продуктах. Енергетика повинна перейти на ефективне забезпечення сталого розвитку економіки. Забезпечення економіки та соціальної сфери країни основними видами енергоносіїв (електричною й тепловою енергією, моторними й котельно-пічними видами палива, а також природним газом) і сировинними ресурсами для потреб хімічної та металургійної промисловості (коксівним вугіллям, продуктами нафто і газопереробки) покладається на паливно-енергетичний комплекс України [1].

Розглядаючи перспективи розвитку українського паливно-енергетичного комплексу (ПЕК), важливо звернути увагу на найважливіші закономірності і тенденції розвитку світової і національної енергетики. Необхідно усвідомити та осмислити нові закономірності, ефективно їх використати. Однією з таких закономірностей є глобалізація. Аналіз розвитку світової енергетики у різних країнах виявив хвильовий, циклічний характер їх розвитку з періодом, який приблизно становить 50 років. Період такого циклу характеризується фазами відновлення, активним та ефективним розвитком, взаємообумовленим стійкою економічною системою, початок якої було покладено однією чи декількома базовими інноваціями. Кінець ХХ століття можна охарактеризувати кризою чергового технологічного укладу, що був установлений у 50-ті роки і майже вичерпав свої можливості [2]. Зараз ми знаходимося у стані переходу до відкриття всіх потужностей наступного технологічного укладу, основою якого є використання альтернативної енергетики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Для ефективного використання можливостей, який відкривають нові технології та їх імплементацію в національне господарство, необхідно оцінити та зважити стан та перспективи розвитку паливно-енергетичного комплексу України, що постійно перебуває в центрі уваги економістів з точки зору підвищення рівня енергоефективності, енергозбереження та диверсифікації джерел енергопостачань. Окремі питання, які пов'язані з розвитком паливно-енергетичного комплексу, енергетичною безпекою України розглянуто в працях зарубіжних та українських вчених, зокрема: О.Чичиної [2], О. Мурадової [3], Ю.Ясковця [4], В. Торопа [5],

О.Кириленка [6], М.Михайліва [7], Є. Крижанівського, М. Гончарука, В. Грудзя [8] та інших [9-15]. Однак вагомим питанням проблем та перспектив, які стосуються інноваційного розвитку ПЕК в контексті енергетичної безпеки та регіонального розвитку України, залишаються поза увагою науковців та потребують більш детального вивчення.

Результати досліджень. Паливно-енергетичний комплекс займає ключові позиції в українській економіці та має необхідні потужності як для забезпечення власних потреб в енергоресурсах, так і для транзиту енергоносіїв та експорту електроенергії, вугілля та нафтопродуктів до європейських країн.

Оснoву електроенергетики становить об'єднана енергетична система (ОЕС) країни, яка забезпечує електроенергією внутрішніх споживачів, а також здійснює її експорт та імпорт. ОЕС налічує вісім регіональних електроенергетичних систем, які поєднані між собою системоутворюючими лініями електропередач, а також мають міждержавні лінії електропередач. В експлуатації перебувають понад 1 млн. км ліній електропередач [2].

Структура та обсяги виробництва електроенергії по ОЕС України за 2015-2016 роки відображено на рис. 1.7.



Рисунок 1.7. - Структура та обсяги виробництва електроенергії по ОЕС України за 2015-2016 роки

Джерело: [16]

За 2016 рік обсяг виробництва електричної енергії електростанціями, які входять до ОЕС України, досяг 154 817,4 млн. кВт·год, що на 2 847,8 млн. кВт·год або на 1,8 % менше порівняно з 2015 роком.

При цьому ТЕС та ТЕЦ вироблено електроенергії на 1 149,9 млн. кВт·год, або на 2,1 % більше, ніж за відповідний період 2015 року та становить 56 611,6 млн. кВт·год.

Атомними електростанціями вироблено електроенергії на 6 677,5 млн. кВт·год, або на 7,6 % менше порівняно з аналогічним показником 2015 року та становить 80 950,0 млн. кВт·год. Коефіцієнт використання встановленої потужності з початку 2016 року становить 66,6 % (за 2015 рік – 72,3 %).

Виробництво електроенергії ГЕС та ГАЕС становить 9 118,7 млн. кВт·год та збільшилось на 2 310,2 млн. кВт·год, або на 33,9 % від аналогічного показника 2015 року.

За 2016 рік виробництво електроенергії альтернативними джерелами (ВЕС, СЕС, біомаса) порівняно з 2015 роком зменшилось на 30,8 млн. кВт·год або на 1,9 % та становить 1 560,3 млн. кВт·год.

Виробництво електроенергії електростанціями інших видів (блок-станціями та іншими джерелами) порівняно з показником 2015 року збільшилось на 400,3 млн. кВт·год, або на 6,5 % та становить 6 576,7 млн. кВт·год.

За 2016 рік тепловими та атомними електростанціями і районними котельнями Міненерговугілля відпущено 24 138,3 тис.Гкал, що на 1 102,0 тис.Гкал або на 4,8 % більше показника минулого року.

Як ми бачимо, тенденція незмінна, тобто провідна роль в електроенергетиці належить атомним та теплоелектростанціям. Незначним залишається обсяг виробництва електростанцій четвертого технологічного укладу, тобто альтернативної енергетики.

Ми можемо відмітити, що електроенергетика України знаходиться у кризі, по перше, це характеризується негативною тенденцією показника коефіцієнту використання встановленої потужності, а по друге відсутністю проектного методу стратегічного розвитку енергетики (розвиток більш ефективних методів електрогенерації з урахуванням ресурсних, територіальних, екологічних та ін. особливостей країни) [4].

Протягом 2016 року споживання електроенергії (брутто) становило 149346,3 млн. кВт·год, що на 1139,6 млн. кВт·год (або 0,8 %) менше, ніж за 2015 рік. Споживання електроенергії (нетто) галузями національної економіки та населенням протягом 2016 року становить 118258,0 млн. кВт·год, що на 468,9 млн. кВт·год (або 0,4 %) менше показника 2015 року (рис. 2). Зменшили споживання електроенергії промислові споживачі (на 0,4 %), транспорт (на 0,2 %), населення (на 1,5 %).

Розглядаючи споживання електроенергії як кількісний показник, можемо відмітити, що структура характеризує Україну як промислову країну, де співвідношення споживання електроенергії на промисловість вдвічі вище ніж

потреби на споживання для населення та побутове, що свідчить про розвиток технологічної сторони господарства. Але розглядаючи якісні показники, тобто рівень подушного споживання електроенергії, енергоємність ВВП, тарифи на електроенергію, ми маємо іншу ситуацію.

Рівень подушного споживання електроенергії є найважливішим показником рівня життя населення країни. В країнах з високим рівнем життя він знаходиться в межах 6-12 тис. кВт-годин. Так у Франції, де чисельність населення приблизно така ж, як в Україні, цей показник складає 8200 кВт-годин. На жаль, в Україні цей показник рік від року знижується: в 1990 році він складав 5630, а у 2016 році 3520 кВт-годин, тобто зменшився у 1,6 рази.



Рисунок 1.8. - Споживання електроенергії протягом 2015-2016 рр
Джерело: розроблено авторами за матеріалами [25]

Економіка України є однією із найбільш енергоємних в Європі. Національна економіка надто переобтяжена енергоємними галузями промислового виробництва. Тому завдання значного зниження енергоємності ВВП для України безпосередньо пов'язане з проблемою структурної перебудови її економіки в напрямку нарощування питомої ваги інтелектуального продукту [3].

Таким чином, незважаючи на перевагу промисловості в структурі споживання електроенергії, нераціональне використання ресурсів та низький рівень енергоефективності має негативний вплив на економіку та розвиток країни в цілому.

Оскільки енергетична складова є основною розвитку національного господарства, необхідно зробити вартісну оцінку електроенергетики.

Найяскравіше відображає цей показник тарифи для промисловості та населення.

Тарифи на енергію для населення значно перевищують тарифи для промисловості в розвинених країнах, де найвищий рівень енергоефективності та енергозбереження. Зниження тарифу на електроенергію для промисловості проходить поступово у відповідності до рівня технологічного укладу економіки господарства країни. Це впливає на зниження енергоємності ВВП, обумовлює екологічну безпеку регіону та впливає на структуру промисловості в регіоні (де сфера послуг займає питому вагу) [3].

У той самий час попит споживачів на електричну потужність в об'єднаній енергосистемі має нерівномірний характер. Однак виробництво електроенергії найбільш ефективно та економічне лише у тому випадку, коли такі коливання при повному навантаженні системи залишаються якомога меншими. Тому в останні роки, в світлі глобального зростання енергоспоживання, постає питання більш ефективного використання старих енергоустановок, а не будівництво нових зі значними капіталовкладеннями. Стратегічне та комплексне технологічне переоснащення інфраструктури споживання електроенергії споживачами дає змогу підвищувати тарифи для населення. Таким чином, в розвинених країнах ми бачимо економічну та технологічну рівновагу, що є авангардом розвитку країни в цілому.

В Україні спостерігається інша ситуація, де тарифи на електроенергію для промисловості в 4 рази перевищують тарифи для населення. Але штучне підвищення без якісних змін не змінить ситуацію, а навпаки призведе до економічної кризи населення, тобто необхідна комплексна соціально-економічна стратегія розвитку країни, де питання паливно-енергетичного комплексу стануть пріоритетними.

За запасами паливно-енергетичних ресурсів Україна належить до відносно забезпечених ресурсами країн світу. Однак, недалекоглядна економічна та екологічна політика у сфері їх видобутку за часів СРСР спричинила нерациональне використання запасів газу, нафти та інших корисних копалин.

На Державному балансі запасів корисних копалин України запаси та перспективні ресурси нафти, газоконденсату, вільного та розчиненого газу обліковуються в обсязі понад 2,3 млрд. тонн умовного палива, в тому числі запаси промислових категорій – 1,4 млрд. тонн умовного палива. Незважаючи на наявність на її території покладів нафти, газу, вугілля, сланцевого газу, Україна є енергодефіцитною країною, бо задовольняє власні потреби в енергоресурсах лише наполовину: нафти видобуває 10–12 % загального споживання; природного газу – 20–25 %; вугілля – 90–92 % [3].

За 2016 рік вугледобувними підприємствами України видобуто вугілля на 1119,4 тис. тонн (або на 2,8 %) більше порівняно з минулим роком. В тому числі видобуток енергетичного вугілля збільшився на 1083,1 тис. тонн (або на 3,4 %), коксівного – збільшився на 36,3 тис. тонн (або на 0,4 %) (рис. 1.9).

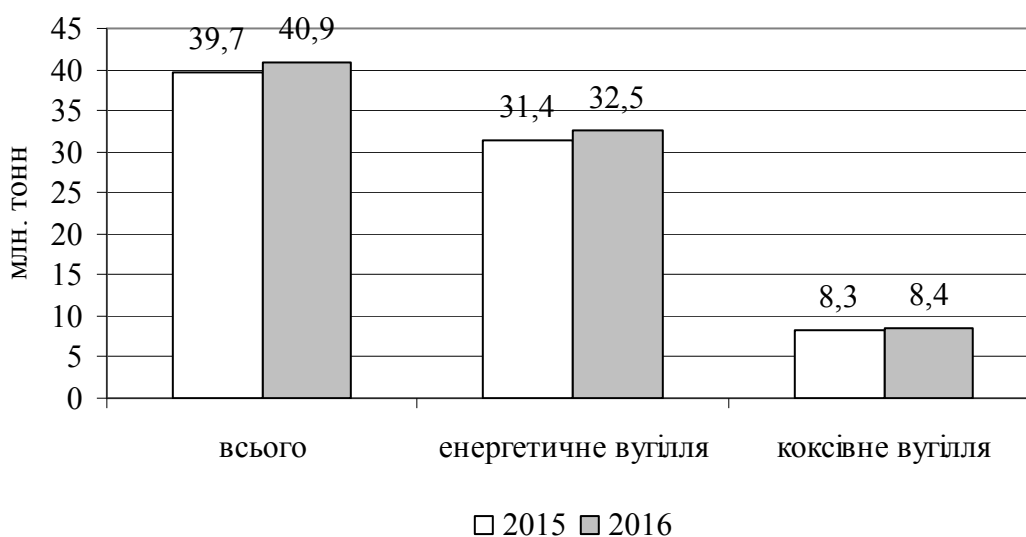


Рисунок 1.9. - Видобуток вугілля підприємствами України за 2015-2016 роки

Джерело: розроблено авторами за матеріалами [25]

Обсяги видобутку нафти з газовим конденсатом протягом 2016 року зменшились на 181,8 тис. тонн (або на 7,5 %) проти 2015 року, у тому числі обсяги видобутку підприємствами НАК «Нафтогаз України» порівняно з показником минулого року зменшились на 181,8 тис. тонн (або на 8,3 %). За 2016 рік видобуток газу на 91,0 млн. куб. м (або на 0,5 %) більше, ніж за 2015 рік, у тому числі обсяг видобутку газу підприємствами НАК «Нафтогаз України» менше на 132,0 млн. куб. м (або на 0,8 %) (рис. 1.10).

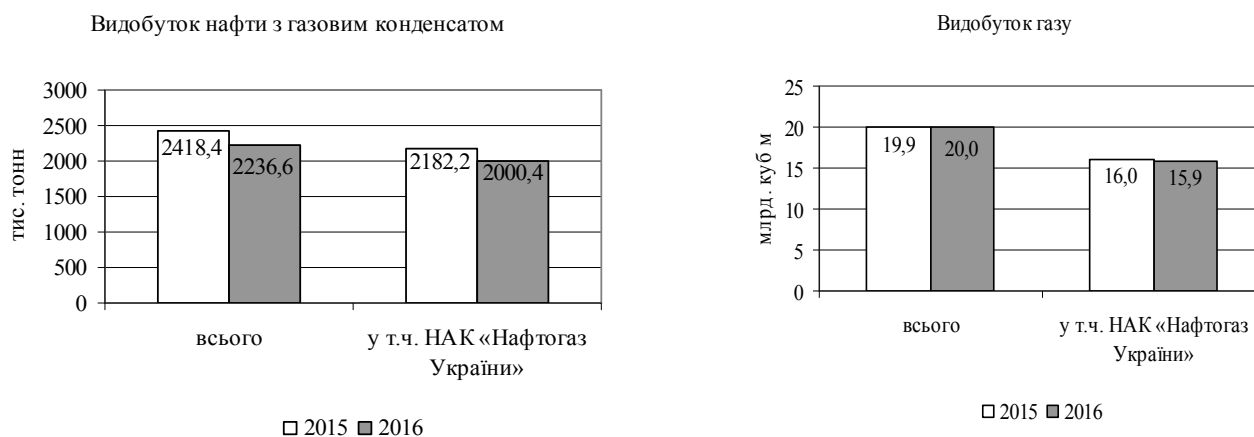


Рисунок 1.10. - Обсяги видобутку нафти з газовим конденсатом та газу за 2015-2016 роки

Джерело: розроблено авторами за матеріалами [25]

Станом на 01.01.2017 в українських підземних сховищах знаходиться близько 12,0 млрд. куб. м природного газу, що на 2,0 млрд. куб.м, або на 14,3 % менше порівняно з минулорічним показником.

Протягом 2016 року підприємствами галузей ПЕК, що належать до сфери управління Міненерговугілля України, за рахунок усіх джерел фінансування освоєно 16057,4 млн. грн. капітальних вкладень. В енергетиці освоєно 13984,2 млн. грн. капітальних вкладень, що на 19,6 % більше порівняно з аналогічним показником минулого року. Тривають роботи з будівництва Дністровської ГАЕС, реконструкції енергоблоків ТЕС, каскаду Дніпровських ГЕС, будівництва магістральних електромереж для видачі потужності блоків атомних електростанцій. НАК «Нафтогаз України» за січень-червень 2016 року освоєно капітальних вкладень 2 001,8 млн. грн., що на 51,8 % менше за відповідний показник минулого року. У вугільній галузі освоєно 71,4 млн. грн. капітальних вкладень. За 2016 рік за бюджетною програмою «Реструктуризація вугільної та торфодобувної промисловості» профінансовано 108,8 млн. грн., у тому числі: шахти, які готуються до ліквідації – 34,7 млн. грн., ДП «Укршахтгідрозахист» – 15,7 млн. грн., ДП «ОК «Укрвуглереструктуризація» – 58,4 млн. грн. Недофінансування зазначеної програми станом на 01.01.2017 року склало 13,0 млн. грн. [25].

Упродовж усього періоду незалежності України енергетична сфера залишається найбільш уразливим сегментом економіки. Жодна зі стратегічних цілей – зниження енергоємності ВВП, інтенсифікація розробки власних покладів енергоресурсів, диверсифікація джерел і шляхів постачання енергоносіїв, формування стратегічного нафтового резерву, створення елементів ядерно-паливного циклу, всебічний розвиток альтернативної енергетики не були досягнуті. Владні команди України за весь період її незалежності віддавали перевагу моделі бізнес-експлуатації існуючої зовнішньої енергетичної залежності країни перед моделлю забезпечення енергетичної безпеки та унезалежнення від монопольного постачальника енергоресурсів. Регіональна тенденція використання енергетичних ресурсів в якості інструменту політичних та економічних впливів робить неефективним подальше збереження моделі бізнес-експлуатації енергозалежності та диктує необхідність відмови від неї.

Проблематика енергетичної безпеки набуває ключового значення для успішності розвитку енергоімпортозалежних країн. У цьому контексті, успіх тієї чи іншої країни в її економічному розвитку забезпечуватиметься не лише за рахунок прямого доступу до енергоресурсів. В умовах міжнародної нестабільності країни, що мають ті чи інші поклади енергоресурсів, намагаються забезпечити енергетичну самодостатність. У випадку України, ощадливе використання енергоресурсів власного видобутку в поєднанні з необхідним імпортом має бути забезпечено шляхом збалансовано вибудованої системи енергетичної безпеки. Вона має гнучко функціонувати як за звичайних, так і за надзвичайних обставин.

Така система стане однією з гарантій виживання країни за несприятливих зовнішніх обставин, збереження її суверенітету, територіальної цілісності та подальшого економічного розвитку [17].

Енергетична безпека України – це спроможність держави забезпечити ефективне використання власної паливно-енергетичної бази, здійснити оптимальну диверсифікацію джерел і шляхів постачання в Україну енергоносіїв для забезпечення життєдіяльності населення і функціонування національної економіки, реалізувати потенціал енергозбереження, збалансувати попит та пропозицію на паливно-енергетичні ресурси, попередити різкі цінові коливання на паливно-енергетичні ресурси або ж створити умови для адаптації національної економіки до нових цін на ці ресурси. Енергетична безпека досягається наявністю внутрішньої стійкості системи та її можливістю протидіяти дестабілізуючим факторам через дотримання стабільного, економічно ефективного, технічно надійного та екологічно прийняттого рівня забезпечення енергетичними ресурсами потреб економіки і соціальної сфери країни та водночас створення умов для формування і реалізації політики захисту національних інтересів у сфері енергетики.

Експертами ЗАО «ГУ Институт энергетической стратегии» виділено три ймовірні сценарії розвитку світової енергетики, що формуються на основі методології, яка враховує енергетичні, економічні, технологічні, екологічні, політичні та інші фактори, що визначають тренд енергетики в цілому та нафтогазової промисловості зокрема:

– інерційний, що передбачає подовження постіндустріальної фази та гостру кризу після 2030 р. через досягнення меж росту індустріальної фази. Передбачається розширення індустріальної енергетики в країнах, що розвиваються та повільний розвиток постіндустріальної енергетики у розвинутих країнах. У результаті відбудеться швидке зростання попиту на енергоносії, збільшення суперечностей, пов'язаних із цим, та погіршення екологічної ситуації. Виходячи із домінуючого енергоносія, такий сценарій названо вуглеводневим;

– стагнаційний сценарій передбачає керований розвиток на основі екологічної парадигми і формування інформаційного суспільства. Цей сценарій передбачає застосування цілого комплексу політичних, правових, економічних механізмів для боротьби із ризиками інерційного сценарію. Темпи енергетичного росту у країнах, що розвиваються будуть значно нижчими;

– інноваційний сценарій передбачає подолання меж росту індустріальної фази і перехід до нової фази до 2030 року, ключовою рисою якої має стати комплексний розвиток людини і пов'язаних з нею технологій – біологічних, інформаційних, соціальних та ін. Інноваційний сценарій передбачає формування енергетики нового типу у розвинутих країнах та в деяких країнах, що розвиваються. Це дозволить забезпечити зниження геополітичних та екологічних ризиків, підвищити якість енергопостачання, створити нові технологічні можливості для кінцевого споживача [15].

Сьогодні велику увагу зосереджено на таких двох технологічних проривах як батарея Tesla та термоядерний синтез. В кінці квітня 2015 року компанія Tesla представила два продукти – акумулятори Tesla Powerwall для накопичення електроенергії та автономного забезпечення будинків і акумулятори Tesla Powerpack, здатні вирішити проблему забезпечення фабрик, заводів і цілої промисловості. Особливість останніх – здатність безкінечного нарощення потенціальної ємності до декількох Гігаватт*год. Це рішення, які повинні позитивно відобразитись не тільки на навколишньому середовищі, але і на вартості енергії [18].

Щодо термоядерного синтезу, то отримана в такий спосіб енергія розглядається багатьма дослідниками в якості «природного» джерела енергії у довготривалій перспективі. Прихильники комерційного використання термоядерних реакторів для виробництва електроенергії наводять такі аргументи на їхню користь: практично невичерпні запаси пального (водень), пальне можна видобувати із морської води будь-де на узбережжі у світі, що робить неможливим монополізацію пального однією чи групою країн; неможливість некерованої реакції синтезу; відсутність продуктів згоряння; в порівнянні з ядерними реакторами, незначна кількість радіоактивного сміття із коротшим періодом напіврозпаду.

У 2006 р. країни Євросоюзу, Росія, США, Японія та Південна Корея узгодили будівництво експериментального міжнародного термоядерного реактора (ITER) на півдні Франції із повним закінченням робіт до 2037—2040 років. В 2014 р. американська компанія Lockheed Martin Corporation що спеціалізується на розробках в області авіакосмічної техніки, повідомила про те, що її дослідники зробили технологічний прорив в розробці практичного термоядерного реактора. До 2018-го в компанії прогнозують створити перший працюючий прототип, який буде міститися на великій вантажівці і важити кілька тонн. На думку вченого Джеймса Хансена з Колумбійського університету, поки це подібно на бізнес-проект компанії для звернення на себе уваги і підвищення власної капіталізації. Водночас в уряді США вже заявили, що зацікавлені в таких розробках. Даною технологією починають все більше цікавитися і великі підприємства.

У серпні 2014 року корпорація Boeing заявила, що готова вкласти \$ 10 млрд в дослідження Національної лабораторії магнітних полів в Каліфорнії, де намагаються отримати стабільну реакцію ядерного синтезу [19]. Інститут фізики плазми Товариства ім. Макса Планка (Німеччина) теж працює над подібним проектом – вивчає роботу термоядерного реактора Wendelstein 7-X з водневою плазмою [20].

Часовий горизонт зрушень в світовій енергетиці сьогодні невизначений. Однак навіть при революційних змінах в даній галузі нафтогазова промисловість і надалі матиме надвагоме значення, оскільки окрім енергоносіїв (вони залишатимуться альтернативно важливими) вона є незамінною сировинною базою для хімічної промисловості, а її продукти переробки

використовують для виробництва асфальту, ацетону, багатьох видів розчинників, автомобільних та машинних масел, що застосовуються для захисту від корозії, зниження тертя і консервації, у косметичній промисловості, в медицині.

На газохімічному комплексі з природного газу видобувається технічна сірка, гелій та інші компоненти, які використовуються у виробництві продуктів побутової хімії, добрив та ін.

У дослідженні Українського інституту української політики «Енергетична безпека України: виклики, можливості, сценарії» із загальної кількості можливих сценаріїв – 27, негативними є 8, а 19 являють собою більшою чи меншою мірою позитивні для України сценарні варіанти. Негативні сценарії означають неспроможність держави забезпечити свою енергетичну безпеку. Позитивні містять потенціал кооперації та забезпечення самодостатності. Основним з них є варіант виведення країни на рівень енергетичної самодостатності в перспективі 2035 року [21].

Розробка власної енергетичної стратегії є необхідною умовою прийняття країни в ЄС. Енергетична стратегія – це інтегрована модель дій держави, що спрямована на досягнення цілей національної безпеки та задоволення енергетичних потреб суспільства при економічно обґрунтованих найменших сукупних витратах.

Енергетична стратегія України до 2030 року визначає стратегії розвитку для кожної галузі паливно-енергетичного комплексу, в тому числі для нафтогазової. Цілі та завдання розвитку секторів нафтогазової галузі в контексті Енергетичної стратегії України до 2030 року наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Цілі та завдання розвитку секторів нафтогазової галузі в контексті Енергетичної стратегії України до 2030 року [1]

Цілі	Завдання
Сектор газотранспортної системи (ГТС) України	
1	2
<ul style="list-style-type: none"> • Максимізація довгострокової вигоди для економіки України; • Забезпечення надійності постачання газу внутрішнім і зовнішнім споживачам із мінімальними витратами; • Забезпечення можливості диверсифікації поставок імпортного газу. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Виділення газотранспортної системи у самостійний суб'єкт господарювання з незалежним управлінням; 2. Збереження участі держави у власності й управлінні ГТС; 3. Забезпечення можливості рівного доступу наявних і потенційних постачальників і споживачів до газотранспортної інфраструктури; 4. Виключення можливості цінової диференціації завдяки єдиній системі тарифоутворення на послуги транспортування і зберігання газу.

Продовження таблиці 1.4

1	2
Сектор видобутку нафти та газу	
<ul style="list-style-type: none"> • Підвищення енергетичної незалежності України за рахунок збільшення обсягів видобутку газу та нафти; • Збільшення доходів бюджету України; • Забезпечення екологічної безпеки видобутку; • Підвищення зайнятості населення шляхом створення нових робочих місць у секторі; • Розвиток навичок нетрадиційного видобутку нафти й газу національними компаніями. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Створення прозорих і стабільних умов розвідки й видобутку вуглеводнів; 2. Стимулювання видобутку нетрадиційних вуглеводнів і видобутку у складних умовах; 3. Забезпечення екологічної безпеки видобутку.
Сектор реалізації та розподілу газу	
<ul style="list-style-type: none"> • Забезпечення безперебійної та надійної поставки природного газу споживачам із мінімальними витратами для економіки України; • Підвищення ефективності транспортування й використання природного газу; <ul style="list-style-type: none"> • Підвищення якості управління й ефективності роботи компаній сектору. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Перехід на єдині принципи ціноутворення й усунення істотного державного субсидування окремих груп споживачів 2. Поступова лібералізація ринків природного газу при збереженні державного контролю над надійністю поставок.
Сектор ринку нафтопродуктів	
<ul style="list-style-type: none"> • Підтримка й розвиток конкуренції, як на оптовому, так і роздрібному ринках нафтопродуктів; • Стимулювання ефективної витрати палива та розширення використання альтернативних видів палива; • Стимулювання використання рідких біопалив; • Здійснення планомірного переходу на більш високі стандарти якості палива. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підтримка й розвиток конкуренції, як на оптовому, так і роздрібному ринках нафтопродуктів 2. Стимулювання ефективної витрати палива та розширення використання альтернативних видів палива 3. Стимулювання використання рідких біопалив 4. Здійснення планомірного переходу на більш високі стандарти якості палива.
Сектор нафтопереробної промисловості	
<ul style="list-style-type: none"> • Надійне забезпечення споживачів якісними нафтопродуктами за доступними ринковими цінами; <ul style="list-style-type: none"> • Забезпечення конкурентних умов функціонування вітчизняних нафтопереробних заводів; • Збільшення ВВП України в довгостроковій перспективі за рахунок збільшення місцевого виробництва продукції з високою доданою вартістю і створення робочих місць для висококваліфікованого персоналу. • Зниження шкідливого впливу на навколишнє середовище. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Забезпечення рівних умов конкуренції для нафтопродуктів вітчизняної переробки й увезених з інших країн. 2. Підтримка розвитку й підвищення конкурентоспроможності української нафтопереробної галузі для збільшення глибини переробки та виробництва нафтопродуктів усередині країни.

Примітка: складено авторами на основі [1]

Стратегія сталого розвитку «Україна-2030» передбачає в рамках векторів розвитку реалізацію програми енергонезалежності, де основними цілями державної політики у сфері нафтогазового комплексу є: забезпечення максимально широкої диверсифікації шляхів та джерел постачання первинних енергоресурсів, зокрема нафти, природного газу; нарощування видобутку вітчизняних енергоносіїв; запровадження прозорих конкурентних правил розробки та використання родовищ енергоносіїв; лібералізація ринків газу, перехід на нову модель їх функціонування; інтеграція енергосистеми України з континентальною європейською енергосистемою ENTSO-E; реорганізація публічного акціонерного товариства «Національна акціонерна компанія «Нафтогаз України» відповідно до Третього енергетичного пакету Європейського Союзу; залучення іноземних інвестицій в енергетичний сектор України, зокрема до модернізації Єдиної газотранспортної системи України, модернізація інфраструктури паливно-енергетичного комплексу [22].

Чинна енергетична стратегія України на період до 2030 року загалом відповідала потребам національної економіки, яка на початку 2000-х років вийшла із трансформаційної кризи та у 2006 році демонструвала досить високі темпи зростання. В теперішніх умовах політичної і фінансово-економічної кризи виконання положень Енергетичної стратегії стало практично неможливим. Виникла потреба її оновлення. Для розробки проекту було створено Управляючий комітет з питань координації роботи з підготовки проекту оновленої Енергетичної стратегії України до 2035 року, який запропонував визначити головним виконавцем робіт з підготовки проекту документа Національний інститут стратегічних досліджень. Таким чином, на сьогоднішній день проект Енергетичної стратегії України до 2035 року розроблений Національним інститутом стратегічних досліджень при Президентові України, Центром Разумкова та провідними неурядовими і громадськими організаціями, науково-дослідними інститутами за підтримки Комітету Верховної Ради України з питань паливно-енергетичного комплексу, ядерної політики та ядерної безпеки і Міністерства енергетики та вугільної промисловості України і оприлюднений для широкого громадського обговорення.

Відповідно до попередніх документів розроблена Програма діяльності Кабінету Міністрів України до 2020 року, яка деталізується в план заходів Міненерговугілля з її виконання на кожний рік з чітким визначенням змісту заходу, терміну і відповідальних. Зазначена Програма передбачає наступні напрямки політики розвитку НГК на актуальний період до 2020 року: реалізація проекту з ЄБРР та ЄІБ щодо модернізації ГТС (до 2020 р.); повне фінансове оздоровлення НАК «Нафтогаз України» (2017р.); будівництво газогону Дроздовичі-Германовичі протяжністю 110 км (2018 р.); збільшення власного видобутку вуглеводнів, продовження прямих контрактів на постачання природного газу з європейськими компаніями, будівництво LNG-терміналу, інтерконекторів (щорічно).

Відповідно до законодавства Верховна Рада України визначає основні напрями державної політики у нафтогазовому комплексі та здійснює законодавче регулювання відносин у ньому. Кабінет Міністрів України через Міністерство енергетики та вугільної промисловості, Національна комісія регулювання електроенергетики України та інші уповноважені на це органи виконавчої влади в межах повноважень, визначених законом, реалізують державну політику в нафтогазовому комплексі та здійснюють управління нею.

Система економічних взаємозв'язків, яка сформувалася у межах нафтогазового комплексу, стала об'єктивною основою для утворення державної Національної акціонерної компанії «Нафтогаз України». Нафтогаз є вертикально-інтегрованою нафтогазовою компанією, яка 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. На сьогоднішній день «Нафтогаз України» перебуває на етапі реорганізації, тобто створення ПАТ «Магістральні газопроводи України» та ПАТ «Підземні газові сховища України».

Визначена компанією «Нафтогаз України» стратегія розвитку служить базисом формування стратегічних напрямків роботи вже підприємств НГК: створення ефективного ринку газу за європейським зразком, безпека постачання: диверсифікація, інтеграція з ЄС, відносини з Російською Федерацією; операційна ефективність: прозорість, боротьба з корупцією, впорядкування фінансових питань (оптимізація внутрішніх бізнес-процесів, усунення потенційно корупційних практик; впровадження нових стандартів прозорості, регулярне оприлюднення фінансової звітності, ключових операційних даних та інформацію щодо стратегії розвитку та її перегляду; впорядкування дебіторської та кредиторської заборгованості компаній групи; всебічна підтримка розробки та впровадження реформи корпоративного управління в Нафтогазі та інших необхідних регуляторних змін); газова незалежність України (підтримання обсягу власного видобування газу на якомога вищому рівні до переходу на ринкові роздрібні ціни на газ, розробка програми збільшення власного видобування за умови залучення інвестицій) [23]. В результаті дослідження взаємозв'язку стратегічних планів у розрізі державного та галузевого управління визначено часткову присутність індикативної форми планування, оскільки стратегічний план розвитку держави декларує стратегічні орієнтири активної державної політики розвитку галузей. Спрямованість процесів визначення цілей і пріоритетів з вищого рівня на нижчий не суперечить самостійності суб'єктів стратегічного планування у визначенні пріоритетів і цілей розвитку підприємств, а є логічним способом забезпечення ефективності стратегічного управління на загальнодержавному та галузевих рівнях використанням сучасних і дієвих технологій управління. Кінцевий продукт стратегічного управління підприємствами НГК можна представити у вигляді двох складових: 1) сформований стратегічний потенціал, який здатний забезпечити конкурентоспроможність в довгостроковій

перспективі на вітчизняному та світовому ринках; 2) створена внутрішня структура комплексу, що забезпечує його чутливість до змін у зовнішньому середовищі.

Нафтогазовий комплекс повинен не лише ефективно використовувати свій потенціал, але й створювати умови для формування нових конкурентних переваг, носіями яких мають стати підприємства і організації, що до нього входять. Ефективне стратегічне управління потребує відповідної концепції, алгоритм якої представлений формуванням логічного ланцюжка її основних компонентів – формування політики в сфері стратегічного управління, розробки стратегії і реалізації стратегії (рис. 1.11).

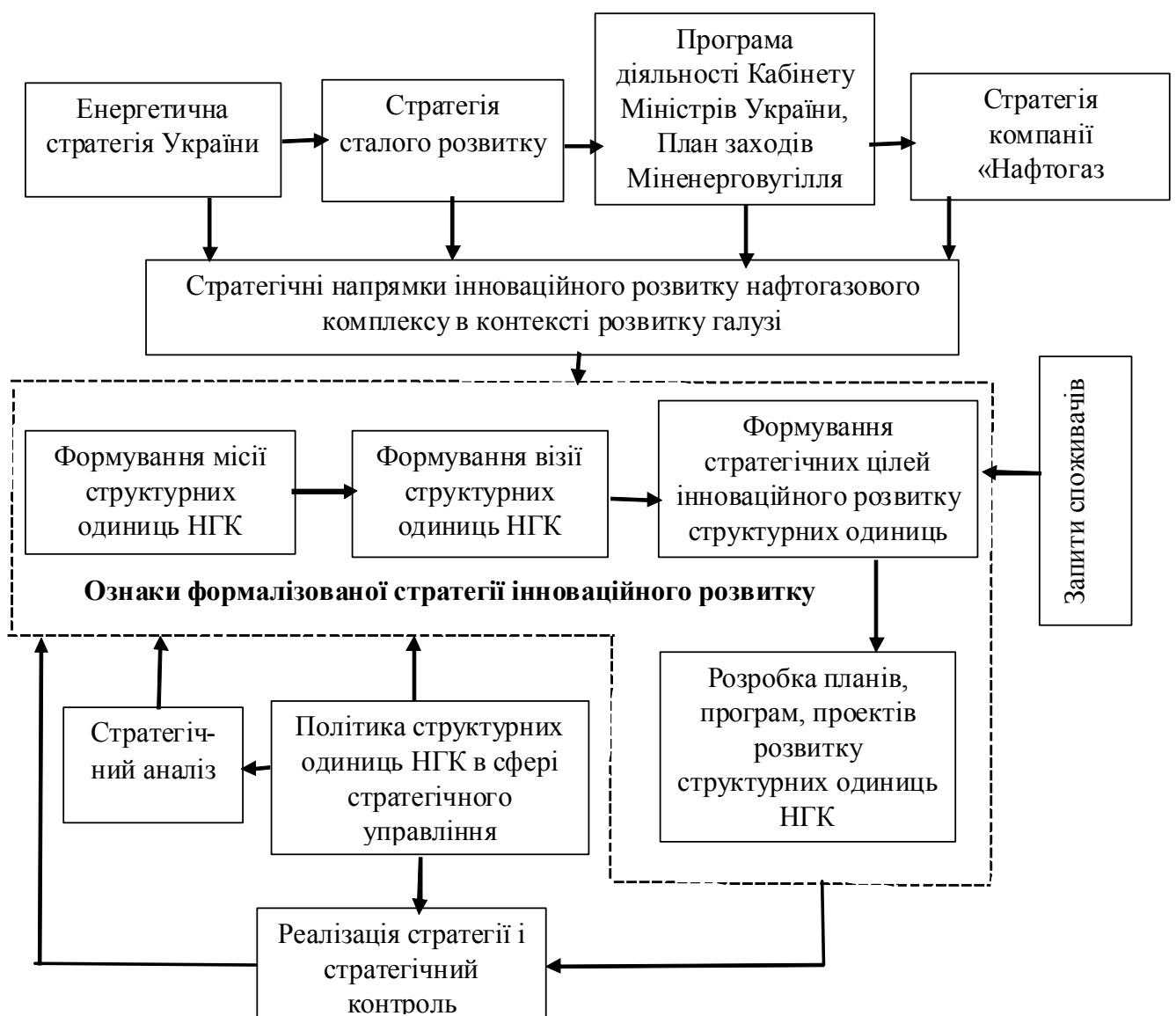


Рисунок. 1.11. - Концепція стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств нафтогазового комплексу

Джерело: розроблена авторами

Політика забезпечує основу для розробки, аналізу та реалізації стратегії, стратегічних цілей. Базисом формування політики стратегічного управління служить стратегічне мислення, що базується на усвідомленні керівниками й усім персоналом специфіки роботи підприємства НГК, мети розвитку підприємства та способів її досягнення, власної відповідальності, необхідності відповідного управління цим процесом і забезпечення орієнтації всіх видів діяльності на створення та підвищення конкурентоспроможності, фінансового успіху впродовж тривалого періоду.

Політика стратегічного управління підприємствами НГК повинна мати: чітко визначені цілі; організаційну структуру, що реалізує функції щодо досягнення сформульованих цілей; систему інформаційного забезпечення стратегічного управління.

Водночас політика стратегічного управління підприємств нафтогазового комплексу повинна здійснюватись шляхом розробки та реалізації конкретних проектів і програм відповідно до стратегічних пріоритетів комплексу.

Варто зазначити, що в умовах сучасного типу мінливості зовнішнього середовища, постійного зростання інформаційних потоків єдиним способом формального прогнозування рішень перспективного розвитку та ефективної діяльності підприємства є розробка стратегії. Вона дозволяє прогнозувати наслідки рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію шляхом відповідного розподілу ресурсів, встановлення ефективних зв'язків та формування стратегічної поведінки персоналу.

Визначальним елементом стратегії розвитку підприємства є формування стійких і тривалих конкурентних переваг. Формалізованими ознаками стратегії є розроблені і задокументовані місія, візія, стратегічні цілі, стратегічний план, програми, проекти.

Місія підприємств НГК – це роль, яку надає собі підприємство у розвитку галузі та в суспільстві. Візія – це логічна конструкція образу бажаного майбутнього підприємства. Стратегічні цілі підприємств НГК впливають з стратегічних цілей розвитку НГК в цілому. При визначенні стратегічних цілей розвитку підприємства НГК розглядаються з двох точок зору: з позиції запитів споживачів, тобто задоволення потреб населення країни, і з позиції вирішення проблеми забезпечення поступального розвитку галузі. Визначення цілей в стратегічному управлінні передбачає: перетворення візії в стратегічні цілі розвитку; створення критеріїв контролю через систему кількісних і якісних показників, що виступають індикаторами успішності реалізації поставлених цілей. Стратегічний план, програми, проекти підприємств НГК розглядається як комплекс заходів, спрямованих на реалізацію стратегічних цілей розвитку. Вони є складними аналітичними продуктами, які враховують легітимні інтереси багатьох стейкхолдерів, результатом використання сучасних підходів до стратегічного аналізу. Механізм розробки і реалізації стратегії розвитком підприємств НГК передбачає можливість коригування її складових відповідно до змін зовнішнього середовища, в тому числі змін соціально-економічної та

політичної ситуації. Основне призначення стратегії – спрямувати зусилля всіх працівників на вирішення конкретних завдань для виконання місії і досягнення цілей підприємства.

Концепція стратегічного управління на підприємствах НГК в контексті забезпечення енергетичної безпеки України має наступні особливості:

1) часткова присутність індикативної форми планування, оскільки стратегічні документи розвитку держави в першу чергу щодо енергетичної безпеки декларує стратегічні орієнтири розвитку нафтогазової галузі, які трансформуються у стратегічні цілі підприємств НГК;

2) в основі концепції стратегічного управління на підприємствах нафтогазового комплексу лежить стратегічне мислення керівників та усього персоналу щодо мети розвитку підприємства та способів її досягнення, власної відповідальності, а також розуміння специфіки роботи підприємств НГК;

3) базисом формування стратегічних цілей розвитку підприємства НГК є дві складові: запити споживачів, тобто задоволення потреб населення країни і стратегічні перспективи поступального розвитку галузів контексті енергетичної безпеки;

4) проекти і програми підприємств розробляються відповідно до стратегічних пріоритетів комплексу;

5) стратегічний план, програми, проекти підприємств НГК є складними аналітичними продуктами, які враховують легітимні інтереси багатьох стейкхолдерів.

Висновки. Таким чином, використання підприємствами НГК концепції стратегічного управління, а не лише її окремих елементів, забезпечує перехід від бачення, стратегічних цілей до можливості практичної реалізації стратегії через формування ефективної системи управління. А використання технології стратегічного управління на підприємствах НГК та водночас ефективного організаційно-економічного механізму сприятиме інноваційно-інвестиційній політиці у НГК.

Основні можливості інноваційного розвитку ПЕК в контексті енергетичної безпеки відкриває співпраця України з країнами Євросоюзу, оскільки вона є ключовою транзитною країною у постачанні вуглеводнів до країн Європи. На європейські ринки територією України проходить близько 80 % російського газу та 17 % нафти [24], тому наша країна є важливим партнером для країн ЄС щодо гарантування безпеки, прозорості та надійності транзиту енергетичних ресурсів. Економіка країн ЄС суттєво залежить від стабільного постачання енергоресурсів із Росії та Центральної Азії і водночас від того, наскільки прозорою та комфортною для користувачів стане транзитна енергетична інфраструктура нашої держави. Поширення європейських енергетичних стандартів на українське законодавство дозволяє значно підвищити опір України до спроби політизувати міждержавні відносини у сфері енергетики, а вступ до загальноєвропейського ринку дозволить зменшити непрозорість газового ринку [24]. Україна підписала та ратифікувала Енергетичну Хартію.

Це дозволяє нашій країні мати доступ до відкритих енергетичних ринків країн ЄС, а також можливість вирішувати сучасні та перспективні питання енергозабезпечення [23].

Висновки. Основними напрямами енергетичної політики України, які узгоджені з енергетичною політикою ЄС, повинні бути:

- впровадження економічно обґрунтованих енергетичних потреб із максимальним зниженням енергоємності національного продукту;
- забезпечення високого рівня безпеки та екологічної прийнятності енергетичних виробництв;
- підвищення ефективності виробництва, передачі й розподілу електричної та теплової енергії, енергозбереження в усіх галузях національного господарства;
- зменшення рівня залежності української економіки від імпорту енергоресурсів;
- оптимізація структури енергетичних балансів і збільшення частки поновлювальних джерел енергії в загальному енергоспоживанні;
- модернізація енергетичного виробництва з метою забезпечення його конкурентоспроможності;
- забезпечення енергетичної безпеки України.

Україна має наполягати на підписанні розширеної угоди з Євросоюзом, яка стане основою для подальшої співпраці, а також сприятиме інтеграції до країн ЄС і розширенні контактів у галузі енергетики [25]. Багатообіцяючим є розширення співробітництва між Україною та Євросоюзом у рамках програми «Східне партнерство».

Україна повинна виступити з новими ініціативами щодо забезпечення колективної енергетичної безпеки Європи, а саме:

- можливість використовувати у довільний період альтернативні джерела енергії;
- структура енергоспоживання повинна визначатися, виходячи з економічної та екологічної доцільності;
- виробництво палива та енергії має бути децентралізоване, а енергетичні потоки – роздрібнені;
- формування стратегічних резервів повинно бути універсальним;
- з метою підвищення гнучкості та стійкості систем енергопостачання мають бути виділені або створені резервні енергетичні потужності.

Крім того, енергетичною стратегією України на період до 2030 року [1] до головних напрямків розвитку науково-технічного та кадрового забезпечення ПЕК віднесено створення умов та стимулювання залучення позабюджетних коштів для реалізації інноваційних проектів, створення технопарків та інноваційних бізнес-інкубаторів, залучення венчурного капіталу для впровадження нових розробок в енергетиці, максимально швидкої організації виробництва і просування на ринок нових високотехнологічних продуктів.

Так, зокрема, передбачаємо особливу увагу приділити розвитку такої

інноваційної структури, як Нафтогазовий науково-технологічний парк, метою діяльності якого є інтенсифікація розроблення, виробництво та прискорення впровадження наукомістких конкурентноспроможних енергозберігаючих технічних засобів, технологій, приладів та матеріалів, що використовуються при пошуках, видобутку, транспорту, зберіганні і переробці нафти і газу, використанні газу і нафтопродуктів та забезпечують охорону довкілля як в Україні, так і за кордоном за перспективними напрямками досліджень, які проводяться провідними організаціями країни (наукові організації, заклади освіти, промислові підприємства, інші суб'єкти підприємницької діяльності) [26].

Вагомим тут є досить серйозне фінансове забезпечення розвитку паливно-енергетичного комплексу, яке передбачене вказаною стратегією. Так, зокрема, на інноваційний розвиток нафтогазової промисловості передбачено наступні витрати: розвиток і модернізація газорозподільної системи – 50 млрд. грн., модернізація газотранспортної системи – 47-58 млрд. грн., модернізація нафтогазотранспортної системи – 5-7 млрд. грн. тощо.

Проектом енергетичної стратегії України на період до 2035 року до основних принципів енергетичної політики держави віднесено пріоритетність інноваційного технологічного розвитку виходячи з пріоритетів безпеки енергозабезпечення та захисту довкілля та стимулювання оновлення енергетичної інфраструктури.

Таким чином, інноваційний розвиток ПЕК в контексті енергетичної безпеки забезпечить сталий розвиток економіки як в Україні, так і в країнах Євросоюзу.

Список посилань на джерела

1. Енергетична стратегія України на період до 2030 року. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/control/uk/doccatalog/list?currDir=50358>
2. Чичина О. А. Стан та перспективи розвитку паливно-енергетичного комплексу України в умовах глобалізації / О. А. Чичина // «Молодий вчений». – 2015. – № 2 (17). – С.130-133.
2. Мурадова О. Сучасний стан розвитку паливно-енергетичного комплексу України / О. Мурадова. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Dtr_ep/2011_6/files/EC611_17.pdf.
3. Ясковець Ю. В. Розвиток паливно-енергетичного комплексу України в умовах глобалізації [Електронний ресурс] / Ю. В. Ясковець. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/knp/2010_196_1/knp_236-240.pdf 2.
4. Тороп В. Енергетична безпека України: час реформ настав [Електронний ресурс] : огляд конференції «Енергетична безпека України: виклики геополітичної кризи» / В. Тороп. – Режим доступу : URL : <http://ua>.

- boell.org/uk/2014/06/12/energetichna-bezpeka-ukrayinichas-reform-nastav-oglyad-konferenciyi-energetichna-bezpeka (Огляд конференції «Енергетична безпека України: виклики геополітичної кризи», 10 черв. 2014 р., Київ).
5. Кириленко О. В. Енергетична безпека України в умовах поточної української кризи [Електронний ресурс] / О. В. Кириленко // Вісн. Нац. акад. наук України. – 2014. – № 5. – С. 73–74. – Режим доступу : URL : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/vnanu_2014_5_19.pdf.
 6. Михайлів М. І. Підвищення екологічної безпеки електроенергетики Карпатського регіону з використанням нетрадиційних та відновлюваних джерел енергії : автореф. дис... д-ра техн. наук : 21.06.01 / Михайлів Микола Іванович ; Івано-Франків. нац. техн. ун-т нафти і газу. – Івано-Франківськ, 2012. – 38 с.
 7. Енергетична безпека держави: вискоєфективні технології видобування, постачання і використання природного газу / Є. І. Крижанівський, М. І. Гончарук, В. Я. Грудз [та ін.]; Івано-Франків. нац. техн. ун-т нафти і газу, НАК «Нафтогаз України», ДАТ «Чорноморнафтогаз», Нац. гірн. університет. – Київ: Інтерпрес ЛТД, 2006. – 282 с.
 8. Бобров Є. А. Енергетична безпека держави / Є. А. Бобров; Ун-т економіки та права, ВНЗ «КРОК». – Київ, 2013. – 306 с.
 9. Енергетична безпека України: оцінка та напрямки забезпечення / за ред. Ю. В. Продана, Б. С. Стогній ; НАН України, Нац. техн. ун-т України «Київ. політехн. інститут». – Київ, 2008. – 400 с
 10. Мирошніченко В. В. Перспективні напрями розвитку нафтогазового комплексу в системі забезпечення енергетичної безпеки України : автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.03 / Мирошніченко Віктор Володимирович ; Полтав. нац. техн. ун-т ім. Ю. Кондратюка МОНМС України. – Полтава, 2012. – 20 с.
 11. Михайлюк О. Л. Енергетична безпека України в Чорноморському регіоні : аналіт. доповідь / О. Л. Михайлюк, О. Є. Калашникова ; Нац. ін-т стратег. дослідж., Регіон. філ. у м. Одесі. – Одеса: Фенікс, 2011. – 72 с.
 12. Прокіп А. В. Гарантування енергетичної безпеки: минуле, сьогодні, майбутнє / А. В. Прокіп. – Львів : ЗУКЦ, 2011. – 154 с.
 13. Стогній Б. С. Енергетична безпека України. Світові та національні виклики / Б. С. Стогній, О. В. Кириленко, С. П. Денисюк ; Від-ня фіз.- техн. проблем енергетики НАН України. – Київ : Укр. енциклопед. знання, 2006. – 408 с.
 14. Тренды и сценарии развития мировой энергетики в первой половине XXI века /А. М. Белогорьев, В. В. Бушуев, А. И. Громов, Н. К. Куричев, А. М. Мастепанов, А. А. Троицкий. Под ред. В. В. Бушуева. – М.: ИД «ЭНЕРГИЯ», 2011. – 68 с.
 15. Інформаційна довідка про основні показники розвитку галузей паливно-енергетичного комплексу України за грудень та 12 місяців 2016 року

- [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/control/uk/publish/article?art_id=245176314
16. Нова енергетична стратегія України: безпека, енергоефективність, конкуренція. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.dut.edu.ua/uploads/1_1346_52334568.pdf.
 17. Цена умных аккумуляторов Tesla – так ли они выгодны. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www iPhones.ru/iNotes/444206>.
 18. Корреспондент.net. Убийца нефти и газа. 6 ноября 2014. Режим доступу: <http://korrespondent.net/tech/science/3439174-korrespondent-ubyitsa-nefty-y-haza>.
 19. Корреспондент.net. Меркель запустила термоядерный реактор з плазмою. 3 лютого 2016. Режим доступу: <http://ua.korrespondent.net/tech/science/3624407-merkel-zapustyla-termoiadernyi-reaktor-z-plazmoui>.
 20. Енергетична безпека України 2020: виклики, можливості, сценарії. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.uipp.org.ua/uploads/news_message/at_file_uk/0070/40.pdf.
 21. Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>.
 22. Офіційний сайт НАК «Нафтогаз України». Режим доступу: <http://www.naftogaz.com>
 23. Kosse I. (2013), Enerhetychna bezpeka v Tsentralnii ta Skhidnii Yevropi: v poshukakh yedynoho pidkhodu [Energy Security in the Central and Eastern Europe in search of the unified approach], Vidrodzhennia, Kyiv, Ukraine, 34 p
 24. Дзяди́кевич Ю. В. Енергетична безпека України та її складові / Ю. В. Дзяди́кевич // Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка». – 2014. – № 6. – С. 5-13.
 25. Петрина М. Ю. Мониторинг инновационной деятельности технопарков Украины / М. Ю. Петрина, Л. С. Тараевская, Л. С. Вербовская // Информатика, математическое моделирование, экономика: Сборник научных статей по итогам Четвертой Международной научно-практической конференции, г. Смоленск, 23-25 апреля 2014 г. В 2-х томах. Том 2. – Смоленск: Смоленский филиал Российского университета кооперации, 2014. – С. 206-214.

2 Технології управління підприємствами ПЕК в контексті глобальних питань енергетичної безпеки та регіонального розвитку

УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ ДО ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ГАЛУЗЕВИХ ПІДПРИЄМСТВ ДЛЯ ВИРІШЕННЯ ЗАВДАНЬ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ

к.е.н., доцент **Галюк І.Б.**,
асистент **Мацькевич О.Ю.**

*Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,
кафедра менеджменту і адміністрування*

Постановка проблеми. Практика сьогоденного господарювання доводить необхідність забезпечення інноваційного типу розвитку економіки як єдино вірного в умовах постійної зміни зовнішнього середовища, гіперконкуренції та необхідності миттєвої реакції на виклики ринку. Управління діяльністю окремих організацій чи держави в цілому повинно концентруватись на забезпеченні ефективності перебігу інноваційного процесу як визначального у забезпеченні не тільки простого «виживання» на ринку, але і як основної передумови прогресивного розвитку. Завданням сьогоденної економічної системи є перехід на рівень економіки знань, інтелектуальної економіки, економіки творчих смислів. А це вимагає принципово нових підходів до організації управління процесами розвитку в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням розвитку організаційних систем на інноваційній основі приділено багато уваги в працях зарубіжних науковців. Класиками інноваційної теорії розвитку є Й. Шумпетер, М. Калецкі, Х. Фрімен, П. Шеко та ін. Інноваційні принципи розвитку представлені в роботах таких російських вчених як Р. А. Фатхудинов, С. Д. Ільєнкова, В. М. Аньшина, П. Н. Завліна, А. М. Власова та ін. Тривалий період часу вивчаються можливості забезпечення розвитку на інноваційних засадах у роботах вітчизняних вчених: О. О. Лапко, Ю. М. Бажала, В. М. Геєця, М. С. Данька, В. П. Соловійова, Д. М. Черваньова та ін.

Постановка завдання. В умовах динамічного та нестабільного зовнішнього середовища ефективність управління визначає рівень ринкової стійкості підприємства, його фінансову стабільність, рівень конкурентоспроможності та перспективи розвитку, а отже, і рівень економічної безпеки. Тому пошук і використання нових підходів у менеджменті підприємства, які дозволяють забезпечувати його прогресивний розвиток, стають основними завданнями сьогодення.

Результати досліджень. Інтелектуалізація економічного простору висуває

нові вимоги до організації як поточної діяльності галузевих підприємств, так і виконання ними стратегічних пріоритетів, визначених державою як основних. Зрозуміло, що реалізація програми дій по досягненню бажаного результату в основній своїй частині залежить від здатності управлінського персоналу використати наявний потенціал підприємства, особливо інтелектуальний. При цьому, особливої важливості набувають управлінської підходи, що можуть бути використані у цьому процесі.

Слушною є думка, висловлена Германом Грефом на «Зустрічі лідерів» після відвідин Стенфорда і Кремнієвої Долини: «...Насправді, немає ніякої конкуренції товарів, продуктів чи послуг. Є конкуренція моделей управління. І це основний висновок» [1].

Слід зауважити, що використання тієї чи іншої моделі управління – це вибір підходу до використання потенціалу організації, який визначає і можливості використання інтелектуального потенціалу, від чого напряму залежатимуть результати діяльності загалом. Таким чином, конкуренція моделей управління – інтелектуальна конкуренція, яка неможлива без забезпечення ефективного використання інтелектуального потенціалу як управлінської ланки, так і організаційної системи в цілому.

Аналіз літературних джерел [2-4] дозволив стверджувати, що в основі розвитку інтелектуально-кадрової складової організації лежить процес формування організаційного знання, використання якого дозволяє забезпечити поточне функціонування підприємства та прогресивний розвиток організації, у тому числі й на інноваційній основі. Циклічність організаційного розвитку вимагає належної уваги до питань генерації знань з огляду на специфіку кожної фази життєвого циклу та особливостей інноваційної діяльності зокрема.

Інновація є результатом використання знань, вона сприяє збільшенню існуючого масиву знань, що, в свою чергу, забезпечує зміни в технології та управлінні і веде до підвищення рівня інноваційності діяльності організації. При цьому особливої уваги набувають умови, які сприяють/не сприяють інноваційній активності, тобто важливим аспектом є інноватизація як діяльність по створенню сприятливих умов для ведення інноваційної діяльності. Іншими словами, можна сказати, що інноватизація забезпечує формування так званого організаційного знання, яке формується в організації і стає основою для подальшої генерації знань, забезпечуючи успішну реалізацію комплексу інноваційних процесів.

Різні автори по різному трактують передумови появи і умови трансформації знань в межах організаційної системи [2-4]. Однак, проведений аналіз дозволив зробити висновки щодо забезпечення економічної безпеки підприємства, в процесі якого визначальну увагу слід приділяти інтелектуально-кадровій складовій як визначальній в процесі забезпечення ефективності використання інших ресурсів та використання існуючих можливостей. При цьому в процесі забезпечення економічної безпеки підприємства визначальну увагу слід приділяти інтелектуально-кадровій

складовій як визначальній в процесі забезпечення ефективності використання інших ресурсів та використання існуючих можливостей. Організація використання інтелектуальних ресурсів є одним із самих складних, але водночас необхідним, завданням сучасного менеджменту. Постійний пошук нових знань та їхня ефективна реалізація стає основою прогресивного розвитку.

Для забезпечення розширеного відтворення знань на підприємстві окрім основних організаційних передумов, а саме формування адекватної організаційної структури, трансформації організаційних процесів в межах циклу створення та розширеного відтворення знань, моделювання параметрів організаційних форм управління, обов'язковим є усвідомлення керівною ланкою необхідності проведення відповідних трансформацій та переведення фокусу із забезпечення сьогоденної прибутковості на стратегічну перспективу прогресивного розвитку на інноваційній основі.

Акцентація уваги на необхідності застосування інноваційних підходів до організації та управління організаційними системами вимагають нових поглядів на процеси ресурсокористування загалом та інтелектокористування зокрема. Розвиток організаційних систем на інноваційній основі набирає нових обрисів і вимагає нових підходів до управління.

На фоні змін, які мають місце в господарському житті окремих підприємств, територій, галузей промисловості та держави загалом, застосування набирає такий процес як інноватизація, визначений нами як процес забезпечення умов для активізації інноваційного розвитку, який використовується за умови об'єктивного усвідомлення необхідності комплексних змін в роботі організації, реалізується на засадах системності шляхом сприяння активізації інноваційного потенціалу економічної системи з метою забезпечення збалансованого прогресивного розвитку складових системи і, як наслідок, виведення системи на якісно новий рівень розвитку та отримання ефекту трансформаційно-інноваційного прискорення.

Якісно новий рівень розвитку організаційної системи може бути досягнутий лише за умови постійного якісного вдосконалення її роботи, яке забезпечується шляхом поступового нарощування інтелектуального потенціалу та масиву знань. Цим досягається постійний приріст якісних показників роботи. Ефект трансформаційно-інноваційного прискорення передбачає зростання масиву кількісних показників роботи організаційної системи як результат якісного розвитку. Таким чином забезпечується постійний приріст кількісних, і якісних показників роботи організаційної системи як результат постійного приросту інтелектуального потенціалу та трансформації обсягів знань [5].

На сьогоднішній день складним і невирішеним є питання ефективної мотивації процесу генерування знань, додаткових досліджень потребують системи управління знаннями, підходи до формування корпоративних знань тощо.

Сучасні економісти звертають увагу на те, що елементи знань формуються по різному. При цьому основний акцент робиться на те, що знання

виробляються на «мікрорівні», в робочому колективі, однак результати використання знань впливають на розвиток мікропроцесів [6].

Окремі науковці відмічають, що стимулювання процесу генерування нових знань не можна розглядати з позицій задоволення матеріальних чи моральних потреб. У даному випадку джерело задоволення потреб слід шукати також в емоціональній сфері, а тому і процес управління знаннями повинен розглядатись не лише з позицій раціонального управління, але й в площині емоціонального задоволення. Напевно, саме тому дослідження поняття «емоційного інтелекту» набуло на сьогоднішній день такої актуальності.

Аналіз діяльності підприємств паливно-енергетичного комплексу України дозволив виділити управлінські спрямування, задекларовані в офіційній документації підприємств. Так, у приватній вертикально-інтегрованій енергетичній компанії ДТЕК України продемонстровано розуміння керівним складом необхідності розвитку персоналу та інноваційної культури як основи ефективної роботи підприємства: «ДТЕК продовжуватиме активно інвестувати в розвиток свого персоналу і просувати інноваційну культуру у виробництві і управлінні» [7]. На офіційному сайті компанії ПАТ «Укргазвидобування» подано бачення керівництвом напрямку розвитку, де прямо декларується «зміна управлінських практик» в межах кадрового розвитку персоналу: «... розробляється нова HR-стратегія, що дозволить вибудувати прозору і мотивувальну кадрову політику, яка включає в себе реалізацію таких напрямків, як залучення найкращих висококваліфікованих фахівців, максимальне сприяння професійному та кар'єрному зростанню своїх співробітників, можливість для самореалізації, підвищення організаційної ефективності, прозорий добір співробітників на конкурсних умовах, зміна управлінських практик, підвищення рівня залученості та мотивації працівників...» [8]. Аналогічну позицію займає і НАК «Нафтогаз України» «... розроблена та прийнята нова HR-стратегія, яка реалізується за такими напрямками: підвищення організаційної ефективності, побудова ефективних HR-процесів, зміна управлінських практик, підвищення рівня залученості та мотивації працівників» [9].

Можемо зробити висновок, що формальні починання у напрямку розвитку інтелектуального потенціалу в межах розвитку персоналу підприємств уже здійснено. Однак, практичні кроки ще не демонструють конкретних результатів [10, с. 308-311] і потребують додаткових, насамперед, управлінських зусиль у напрямку розвитку інтелектуального потенціалу як основи усіх інноваційних починань [11].

Розвиток економічного середовища висуває нові вимоги до забезпечення ефективності діяльності підприємств. Ресурсний підхід, який широко використовувався до сьогоднішнього часу, зазнає морального старіння. Більшої актуальності набирають підходи, що базуються на розвитку організаційних здібностей та управлінських компетенцій. Відповідно, змінюється бачення процесів забезпечення поточної діяльності та стратегічного планування

майбутньої роботи. Перевагу на ринку може отримати лише той, хто активно втілює інноваційні ідеї у різних сферах діяльності. Тому конкурентоспроможність підприємства стає все більше залежною не від матеріально-ресурсного потенціалу, а від ефективності менеджменту. Практика господарювання доводить, що ефективна економічна діяльність підприємств лише на третину залежить від матеріально-ресурсної складової. Основна роль у забезпеченні бажаних результатів роботи належить організаційно-управлінській складовій і визначається якістю використання управлінського потенціалу. Термін «потенціал» у перекладі з латині «potentialis» означає здатний, спроможний або можливості, наявні сили, запаси, засоби, що можуть бути використані. Часто його ототожнюють з компетенцією, значенням якої у перекладі з латинської «competere» є відповідати, підходити. Компетенцію визначають як здатність використовувати знання, вміння, успішно діяти на основі практичного досвіду при вирішенні задач різного плану. Таким чином, можна стверджувати, що термін потенціал можна застосовувати як до матеріальних, так і до нематеріальних ресурсів підприємства. Термін компетенції відноситься виключно до управлінської складової діяльності. Аналіз зв'язку між категоріями «організаційно-управлінський потенціал» та «компетенції» дозволив зробити висновок, що якість результатів роботи залежить виключно від ефективності використання управлінського потенціалу, що визначається інтелектуальним потенціалом управлінської ланки, яка забезпечує оптимальність прийнятих рішень. Інтелектуальна компетентність, у свою чергу, є якістю, яка може бути використана або невикористана. Невикористана якість з часом втрачає свою цінність. Використана якість переростає у інтелектуальну компетентісну активність, яка в свою чергу сприяє розвитку інтелектуального та управлінського потенціалу підприємства. Виходячи з цього, можна зробити висновок, що ефективна діяльність підприємства є результатом управлінської діяльності, направленої на застосування інтелектуальних зусиль з метою досягнення відповідного рівня компетентності на основі інноваційно спрямованої діяльності для забезпечення лідируючих позицій підприємства у конкурентному середовищі [12].

З огляду на все вище сказане, можна зробити висновок про складність організації процесу генерування нових знань. Однак, беручи до уваги нагальну необхідність активізації знанневого виробництва, слід шукати ефективні підходи до забезпечення цього процесу.

Управління діяльністю окремих організацій чи держави в цілому повинно концентруватись на забезпеченні ефективності перебігу інноваційного процесу як визначального у забезпеченні не тільки простого «виживання» на ринку, але і як основної передумови прогресивного розвитку. Завданням сьогоднішньої економічної системи є перехід на рівень економіки знань, інтелектуальної економіки, економіки творчих смислів. А це вимагає принципово нових підходів до організації управління процесами розвитку в цілому.

Проаналізуємо умови перебігу процесу формування знань в реаліях

української економіки з метою формування пропозицій щодо їх покращення.

Для забезпечення повноцінного процесу генерування нових знань можна виділити наступні умови:

- 1) розуміння керівництвом організації необхідності інноваційного розвитку як основної умови виживання і лідерства в ринковому середовищі;
- 2) наявність людей, які займаються пошуком нових ідей, генерують нові знання та можуть мислити креативно;
- 3) наявність умов, за яких нові ідеї та знання можуть з'являтися та впроваджуватись в життя.

Розуміння керівництвом необхідності інноваційного розвитку передбачає не лише розуміння вигод, які отримуються в результаті діяльності, але і розуміння яким чином цього досягти, максимізуючи ефективний результат і нарощуючи інноваційний потенціал організації загалом. «Інноваційність не формується по команді» [13], для цього слід будувати інноваційно зрілу організацію, для якої «стійка інновація» – це норма поточної роботи.

Для інноваційної економіки принципово важливим є людський фактор. Місце України серед європейських країн за показниками кількості виконавців наукових та науково-технічних робіт і дослідників на 1000 осіб зайнятого населення теж займає останні позиції [14].

Щодо умов, за яких нові ідеї та знання можуть з'являтися та впроваджуватись в життя, то в даному аспекті теж є складнощі. На теоретичному рівні виділяють три аспекти стимулювання появи нових знань: матеріальний, моральний та емоційний. В реаліях України дослідження моральних і емоційних аспектів стимулювання інноваційної діяльності не проводиться. Офіційна статистика дозволяє проаналізувати тільки матеріальні, які представлені обсягами фінансування і демонструють дефіцит необхідних коштів.

У [15] визначено наступні проблеми функціонування НАН України, яка за своїм основним призначенням повинна слугувати осередком знаннєво-продукуючої активності в тому числі і кадрового характеру:

- 1) недотримання законодавчо визначених обсягів фінансування наукової сфери;
- 2) відсутність коштів для впровадження закінчених розробок;
- 3) низький рівень затрат на одного науковця, що знижує конкурентоспроможність Академії на ринку наукової праці та поступово зумовлює: втрату перспективних кадрів та продовження їх відпливу за кордон та інші сфери діяльності; швидке старіння парку приладів та загальну деградацію матеріально-технічної бази науки;
- 4) низький рівень соціальної підтримки вчених, зниження престижу наукової праці в суспільстві;
- 5) відсутність належної державної підтримки молодих вчених, що призводить до порушення вікового балансу серед наукових співробітників у бік науковців старшого віку;

б) низька інноваційна активність виробничої сфери, низький попит на результати наукових досліджень і розробок Академії тощо.

Виходячи із вище наведеного, можна виділити основні положення, згідно яких можливим є вирішення основних проблем інноваційного розвитку, що представлені на різних рівнях, з позицій ефективної системи генерування знань [16]:

1. Здатність до генерування нових ідей, нових знань може формуватись лише за умови високого рівня розвитку фундаментальної науки.

2. Здатність до трансформації фундаментальних знань у прикладні дослідження і розробки, які можуть бути представлені бізнес-структурам і використані ними, можлива лише за наявності дієвого механізму трансферу розробок.

3. Наявність попиту у бізнесі на нові розробки можлива лише за умови зростання рівня інтелектуалізації самого суспільства.

4. Стимулюючими чинниками до новаторської діяльності та комерціалізації її результатів є законодавчо закріплені інституційні умови діяльності, особливо у сфері захисту прав власності.

Завданням сучасного підприємства є створення необхідної інфраструктури та корпоративної культури, яка носить характер інтелектуально-орієнтованої, для забезпечення безперервного процесу розширеного відтворення знань, який забезпечує приріст людського капіталу, виживання підприємства у конкурентному середовищі та стабільно прогресивний економічний розвиток на інноваційній основі.

Розглянемо функціонування вітчизняних підприємств нафтогазового комплексу через призму забезпечення ними інноваційного розвитку на основі відтворення знань з метою забезпечення енергетичної незалежності держави.

Питання енергетичної безпеки держави є надзвичайно актуальним, адже в силу світової боротьби за джерела енергоносіїв кожна держава формує стратегії щодо підвищення рівня власної енергетичної безпеки. В Україні дане питання також набрало своєї гостроти. Сформована Енергетична стратегія України до 2030 року. Є ряд факторів, що позитивно впливають на вирішення питань безпеки, але існують і певні негативні моменти.

У розрізі питань забезпечення енергетичної безпеки України нафтогазова галузь відіграє значну роль. Однак існуючі проблеми збільшення споживання нафти і газу, залежності від зовнішніх поставок та уповільнення темпів вітчизняного видобутку вуглеводнів вимагають нагального вирішення, яке повинно забезпечувати не лише відтворення існуючого рівня діяльності, але й сформуванню основи випереджаючого розвитку у галузі. Вирішення цих питань повинно базуватись на активізації інноваційної діяльності в нафтогазовому секторі.

На сьогоднішній день розвиток нафтогазової галузі України ускладнюється наступними моментами [17]:

– низька ефективність розробки діючих родовищ. Використовувані технології забезпечують видобуток з пластів близько 30 % нафти. А це означає щорічну втрату запасів;

– практично всі доведені запаси нафти є важковидобувними, що вимагає використання нових технологій розробки та експлуатації родовищ;

– родовища, які перебувають в експлуатації на даний момент часу, є вкрай виснаженими.

Інноваційна діяльність в нафтогазовій галузі представлена фрагментарно і характеризується такими тенденціями:

– Обсяги фінансування інноваційної діяльності в галузі є вкрай низькими. Участь держави у забезпеченні інноваційного розвитку підприємств галузі є обмеженою. Такі джерела фінансування як кошти місцевих бюджетів, позабюджетні фонди, іноземні інвестори, кредитні та інші кошти на сьогоднішній день не задіяні.

– Основні засоби нафтогазової галузі є зношеними як фізично, так і морально. Щороку спостерігається збільшення збитків від зменшення корисності основних фондів. Загалом рівень зносу основних засобів становить близько 60 %.

– Витрати на дослідження, розвідку і розробку є недостатніми для забезпечення відтворення запасів. Виснаження діючих родовищ та обмежені обсяги геологорозвідувальних робіт є справжньою загрозою для розвитку нафтогазовидобувної галузі. Відтворення запасів вимагає використання прогресивних технологій розвідки.

– Низький рівень продуктивності нафтогазового сектору, основними факторами росту якого є: використання нового обладнання, технологій, ноу-хау – 20-25 %; організаційна ефективність, у тому числі кваліфікація персоналу, системи управління персоналом і виробництвом – 10 %; збільшення масштабів виробництва – 10 %.

– Недостатній рівень використання наукового потенціалу нафтогазового сектору при достатньо високому збереженому рівні фундаментальних наукових досліджень та підготовки фахівців для роботи в галузі.

– Інновації в нафтогазовому секторі мають особливий прикладний характер і передбачають використання сервісних підрозділів, вторинних та третинних методів віддачі пласта, ріст коефіцієнта вилучення нафти і т.п. Існуючий парк обладнання технологічно відстає від світового рівня на десятки років. Вітчизняний нафтогазовидобуток стає все більше залежним від трансферу інновацій з-за кордону.

– Інноваційні проекти в нафтогазовій галузі є надзвичайно капіталомісткими та тривалими у часі. Їхня реалізація, яка може тривати і більше десяти років, ускладнюється екологічними вимогами та іммобільністю самих проектів (інфраструктура для забезпечення проекту повинна бути стаціонарною).

– Більшість технологій, які використовуються у нафтогазовидобутку, є унікальними, що визначає їхню високу вартість та обмежену пропозицію.

Незважаючи на низьку інноваційну активність, підприємства нафтогазового комплексу є вагомими споживачами нових технологій.

– Монопольне державне управління діяльністю в галузі, з одного боку, вимагає врахування великої кількості інтересів держави, що підвищує рівень ризику проектів, з другої сторони, у кризових ситуаціях рівень невизначеності роботи у галузі зменшується внаслідок централізованого контролю і регулювання роботи в ній.

НАК «Нафтогаз України» є підприємством паливно-енергетичного комплексу, основним завданням якого є забезпечення виконання норм Енергетичної стратегії в межах нафтогазового комплексу України. На жаль, динаміка фінансових показників Компанії свідчить про негативні тенденції діяльності. Зокрема, через бойові дії на Донбасі втрачено видобуток обсягом близько 200 млн.куб.м газу на рік.

Провівши дослідження діяльності підприємства, а саме проаналізувавши його діяльність за основними напрямками, зроблено певні висновки [18]:

1) Видобуток газу впродовж останніх років скорочується. При цьому спостерігається і зменшення його споживання майже на третину. На сьогодні досягнуто збільшення джерел постачання газу. І якщо ще в 2013 р. імпорт газу був виключно з Росії (92 % всього імпорту), то на 2014 рік частка російського імпорту зменшилась до 74 %.

2) Обсяги видобутку нафти теж падають, що пояснюється виснаженістю запасів та низьким рівнем техніки та технологій видобутку. Інвестиції у оновлення парку обладнання практично не здійснюється, що не обіцяє покращення прогнозів на майбутнє.

3) Транзитне транспортування газу у 2014 р. скоротилось майже на 25 %. На сьогодні Україна має майже 15 млрд.куб м вільних потужностей підземних сховищ газу, які можуть бути використані для використання європейськими споживачами, адже обсяги тарифи зберігання газу в Україні є найнижчими.

4) Обсяги трубопровідного транспортування нафти впали більше як у два рази внаслідок переорієнтування експортних потоків російської і казахської нафти на альтернативні маршрути. На сьогодні з режиму транспортування у режим безпечного утримання переведено понад 1300 км нафтопроводів. Загалом падають обсяги видобування, транспортування та виробництва нафтопродуктів в Україні. У 2015 р. був здійснений імпорт нафти з Казахстану обсягом 248 тис.т. Експортовано нафтопродукти з Білорусі, Росії та Литви. Такими чином, вже можемо говорити про відносну незалежність України від російської нафти.

На сьогодні диверсифікація джерел поставки нафти та газу можлива шляхом освоєння закордонних ресурсів. Зокрема, на сьогодні реалізуються проекти по видобутку нафти та газу в Єгипті. Тривають переговори з Туркменістаном та Іраном про поставку нафти і нафтопродуктів. Вивчаються можливості поставки скрапленого газу танкерами. Дискусійним і не вирішеним на сьогодні є питання видобування сланцевого газу в Україні. Великі

перспективи покладають на реалізацію проектів, фінансування яких буде проведено Державним Банком Розвитку Китаю і які направлені на заміщення споживання газу вугіллям [19].

Важливим моментом у питанні енергетичної безпеки є політика енергоефективності, яка вже на сьогодні дає результати. Наприклад, за період 2010-2014 років досягнуто економію у обсязі 1774 тис.т.у.п. У НАК «Нафтогаз України» створено Департамент енергоефективності та енергозбереження.

Оновлення потребує і сама система управління Компанії. Не секрет, що нафтогазова галузь є найбільш заполітизованою і вплив політичних течій визначає акценти управління подекуди найяскравіше. З метою оновлення менеджменту в Компанії розпочато оновлення системи корпоративного управління, у тому числі з метою зменшення політичного впливу на процеси діяльності. Реформа управління торкнулась і Укргазвидобування та Укртранснафта, де призначено нове керівництво і визначено нові цілі у роботі.

Загалом можна сформулювати основні напрямки подальшого розвитку підприємств НАК «Нафтогаз України» [20]:

- нарощування власних запасів вуглеводнів за рахунок збільшення обсягів та ефективності сейсмічних досліджень та пошуково-розвідувального буріння на перспективних площах і родовищах;
- стабілізація та поступове збільшення видобутку газу і нафти за рахунок введення нових потужностей та інтенсифікації видобутку з існуючих родовищ;
- інтенсифікація освоєння нафтогазових ресурсів акваторії Чорного і Азовського морів;
- оновлення і модернізація парку бурового та нафтогазопромислового обладнання;
- збільшення обсягів і глибини переробки видобутої сировини з метою нарощування виробництва товарної продукції (скрапленого газу, бензину, дизельного палива тощо);
- участь Компанії в освоєнні нафтогазових ресурсів інших держав (Туркменістан, Казахстан, Узбекистан, Росія, Лівія, Ірак, ОАЕ);
- активізація роботи в плані формування і застосування політики енергоефективності;
- оновлення менеджменту компанії задля зменшення рівня «заполітизованості» та непрозорості процесів діяльності.

Питання розвитку повинні мати комплексний характер і охоплювати всі сфери діяльності підприємства. При їхньому забезпеченні у НАК «Нафтогаз України» можна говорити і про підвищення рівня енергетичної безпеки держави.

Загалом, сьогоднішні тенденції розвитку нафтогазової галузі базуються на виокремленні у самостійні напрямки роботи сервісний бізнес і бізнес по видобутку нафти і газу. Поняття «нафтосервісного бізнесу» є новим і незвичним на теренах України. В радянські часи сервісне обслуговування було невід'ємною складовою нафтогазових об'єднань. Тобто нафтосервіс не

розглядався як окремий напрям роботи.

Нафтосервісна індустрія є трудомісткою і передбачає широкий спектр послуг по забезпеченню різноманітних форм підтримки – від розвідки, видобутку, буріння свердловин, геологічного аналізу аж до моделювання родовищ, моніторингу і сейсмопрогнозування.

На сучасному етапі розвитку нафтогазової справи сервісна діяльність, яка здійснюється в рамках однієї компанії, є недоцільною як у плані фінансовому, так і технологічному. Оскільки умови видобутку постійно змінюються, існуючий у нафтовій компанії парк нафтовидобувного обладнання не завжди може забезпечити якість і відповідний технологічний рівень процесів. Водночас, повного завантаження обладнання не забезпечується, через що частина його простоє. Є ситуації, коли необхідного обладнання немає, тому технологічне забезпечення необхідно залучати зі сторони. Вкласти кошти в науково-дослідну роботу для таких компаній не вигідно через обмеженість спектру використання розробок. І навіть, коли кошти інвестуються, то це, як правило, незначні суми, яких є недостатньо для прогресивних розробок.

Незалежні сервісні компанії обслуговують одночасно кілька об'єктів, через що їхня діяльність є економічно оправданою. При наявності замовлень на виконання різних видів робіт забезпечується максимальне завантаження потужностей, що призводить до зменшення витрат.

Окрім цього, великі сервісні компанії мають більше можливостей для інвестування коштів у розробку нових технологій, які окуповуються за рахунок продажу складних послуг клієнтам. Водночас, постійне ускладнення умов видобутку вуглеводнів вимагає використання тільки сучасних технологій, які забезпечують підвищення віддачі родовищ і збільшення запасів.

Перевагами виокремлення нафтогазового сервісного бізнесу в окремий напрям роботи є [21]:

- він є потужним двигуном для розвитку високих технологій в нафтогазовому комплексі;
- дає поштовх розвитку вітчизняного нафтогазового машинобудування, що супроводжується появою нових робочих місць;
- бюджетні потоки не виходять за рамки держави, а підкріплюють розвиток машинобудування, розширюють можливості ремонту і обслуговування свердловин, насосних установок і т.д.;
- розвиток вітчизняного нафтосервісу дозволяє здешевлювати послуги, що є важливим аргументом на фоні високого рівня вартості вітчизняного нафтовидобутку;
- посилюється науковий супровід процесів розвідки і видобутку вуглеводнів;
- підвищується ефективність нафтових компаній внаслідок сталості в обслуговуванні і ремонті;
- стабільність роботи нафтових компаній забезпечує підвищення рівня енергетичної безпеки держави.

В умовах України розвиток нафтогазового сервісного бізнесу є доречним і необхідним. Ставка повинна робитись на переважно приватний бізнес, який повинен розвиватись на умовах державного протекціонування. За інших умов конкуренція з іноземними високотехнологічними, високоорганізованими, фінансово забезпеченими компаніями, які отримують підтримку своїх держав, буде відразу програна.

Модернізація нафтогазового комплексу України потребує не лише фінансових інвестицій, але й таких реструктуризаційних змін у галузі, які дозволять забезпечити технологічну орієнтацію у розвитку промисловості. За вимогою часу нафтогазовий сервіс, як складова нафтогазової справи, повинен бути виділений в окремий напрям роботи, що забезпечить підвищення ефективності всіх процесів: розвідки, буріння, облаштування свердловин, ремонт техніки.

Світовий досвід вже довів доцільність такої реорганізації. Вивчення практики сервісного обслуговування нафтогазовидобутку провідними фірмами дозволить визначити для України основні напрями технологічного оновлення нафтогазової галузі, сформувати основні принципи організаційних новацій та досягнути усіх поставлених планових показників у розвитку нафтогазової промисловості.

Висновок. Як висновок, можна окреслити основні акценти в управлінні розвитком підприємств нафтогазового комплексу України:

1. Вітчизняні дослідження можливостей інноваційного розвитку нафтогазової промисловості базуються в основному на питаннях інвестиційного характеру. Водночас, недостатньо уваги приділяється організаційно-управлінській складовій забезпечення процесів технологічного оновлення галузі.

2. Визначення можливостей розвитку нафтогазового комплексу потребує аналізу існуючої ситуації в питаннях технологічного оновлення галузі, вивчення зарубіжного досвіду у даній сфері, в результаті чого можна визначити основні напрями підвищення ефективності роботи нафтогазової промисловості.

3. Розвиток нафтогазового сектору повинен відбуватись виключно на інноваційній онові, що дозволить забезпечити стратегічну спрямованість галузі з метою підвищення енергетичної незалежності України в результаті збільшення обсягів власного видобутку вуглеводнів.

4. Підприємства нафтогазової галузі на сьогоднішній день є тим плацдармом, на якому інтелектуалізація управлінської складової є вирішальним моментом у забезпеченні енергетичної безпеки держави. Тому зміни потребують саме управлінські підходи.

Список посилань на джерела

1. Герман Греф: конкуренция дошла до такой степени, что если мы утром проснулись с новой идеей, то в обед, когда мы встретились, чтобы это обсудить, – китайцы ее уже производят. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://json.tv/ict_news_read/german_gref-sberbank_rossii-vstrecha_liderov-20160421024643 .
2. Антропов М. С. Управление знаниями, креативностью и инновациями в мультинациональных корпорациях: Учеб пособие / М. С. Антропов // М.:РУДН, 2008. – 190 с.
3. Тузовский А.Ф., Чириков С.В., Ямпольский В.З. Системы управления знаниями (методы и технологии) / Под общ. ред. В. З. Ямпольского // Томск: Изд-во НТЛ, 2005. – 260 с.
4. Нонака И., Такеучи Х. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / И. Нонака, Х Такеучи – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 384 с.
5. Галюк І. Б. Розвиток інтелектуально-кадрової складової економічної безпеки організаційних систем в умовах економіки знань / І. Б. Галюк// Збірник тез доповідей. І МНПК «Формування нової парадигми управління фінансами та бізнесом в умовах посилення євроінтеграційних процесів в Україні», Львів. – С. 87-88. (26 жовтня 2016 р.).
6. Галюк І. Б. Управлінські підходи для забезпечення розвитку організації на засадах інноватизації // І. Б. Галюк / Збірник тез доповідей. МНПК «Стратегії сталого розвитку: на шляху до сильнішої громади», Сєверодонецьк, (21 жовтня 2016 р.). – С. 108-109.
7. Офіційний сайт компанії ДТЕК [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.dtek.com/>
8. Офіційний сайт ПАТ «Укргазвидобування» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ugv.com.ua/>
9. Офіційний сайт НАК «Нафтогаз України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.naftogaz.com/>
10. Данилюк-Черних І. М. Стан системи розвитку персоналу вітчизняних нафтогазових підприємств та організацій / І. М. Данилюк-Черних // Актуальні проблеми економіки. – № 9 (159). – 2014. – С. 305-313.
11. Галюк І. Б. Управлінські підходи до імплементації інтелектуального потенціалу галузевих підприємств для вирішення завдань енергетичної безпеки/ І. Б. Галюк, О. Ю. Мацькевич/ Теорія та практика менеджменту : матеріали Міжнар. наук.практ. конф., м. Луцьк. – С. 57 (19 трав. 2016 р.).
12. Галюк І. Б. Інтелектуально-інноваційна спрямованість у розвитку підприємства/ І. Б. Галюк // Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я (Microcad – 2016): Матеріали 24 Міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків, (18-20 травня 2016). – С. 113.

13. Инновационность не формируется по команде. [Електронний ресурс]. – режим доступу: <http://www.kommersant.ru/doc/2442896>.
14. Наукова та інноваційна діяльність в Україні. Статистичний збірник. - К.: Державна служба статистики України, 2015. – 287 с.
15. Концепція розвитку НАН України на 2014-2023р.р. Проект. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.nas.gov.ua/text/.../konserciya_www.pdf.
16. Галюк І. Б. Інноваційний розвиток організаційних систем на основі розвитку знаннєвого потенціалу // І. Б. Галюк / Збірник тез доповідей. ІІ МНПК «Міжнародне співробітництво для локального розвитку», м. Краматорськ, (21-26 жовтня 2016 р.). – С. 132-134.
17. Григор'єв О. С. Паливно-енергетичний комплекс України. Основні проблеми та перспективи розвитку / О. С. Григор'єв. – К.: НАН України. – 2014. – 42 с.
18. Інформаційні матеріали // НАК "Нафтогаз України". 2015. – 72 с.
19. Постанова Кабінету міністрів України від 8 листопада 2006 р. N 1572 «Про затвердження Програми диверсифікації джерел постачання нафти в Україні на період до 2015 року».
20. Галюк І. Б. НАК «Нафтогаз України» у забезпеченні енергетичної незалежності України / І. Б. Галюк. – Збірник тез доповідей. МНПК «Економіка та управління в нафтогазовому секторі України: актуальні проблеми, реалії та перспективи», Івано-Франківськ, (21-23 вересня 2016 р.). – С. 21-23.
21. Галюк І. Б. Інноваційна спрямованість підприємств нафтогазового комплексу // І. Б. Галюк/ Збірник тез доповідей. І Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Стратегічно-інноваційний розвиток суб'єктів економічної системи в умовах глобалізації», м. Кременчук, (16-18 листопада 2016 р.). – С. 68-71.

ВПЛИВ ФАКТОРІВ ГЛОБАЛІЗАЦІА ВИБІР ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ГАЛУЗІ

д.е.н., професор **Полянська А. С.**,
*Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,
кафедра менеджменту і адміністрування*

Постановка завдання. Сучасні технології управління базуються на сукупності форм, методик, методів, способів, досвіду практичного вирішення питань, що спрямовані на розроблення, прийняття та реалізацію ефективних управлінських рішень. Своєю чергою, вибір технології управління вимагає врахування сучасних тенденцій розвитку, зокрема викликів глобалізаційного поступу на основі таких детермінант як науково-технічний прогрес, конкурентоспроможність, законодавство, стратегічні програмні документи розвитку країни, галузі та окремого підприємства.

Фахово підготовлене рішення із урахуванням релевантної управлінської технології збільшує можливості досягнення ефективності діяльності. Розроблені на сьогодні технології управління дозволяють приймати рішення у різних галузях діяльності. Проте вибір технологій управління вимагає врахування не тільки адекватного набору ресурсного забезпечення та операцій, об'єднання різних елементів процесу управління, але і системи правил та процедур, які регламентують порядок їх використання та взаємодії для досягнення поставлених цілей. Такий підхід дозволяє врахувати вплив внутрішнього і зовнішнього оточення, стиль керівництва, комунікаційні процеси, сукупність діючих на підприємстві адміністративних та економічних важелів реалізації цілей і завдань розвитку підприємства.

У світлі змін, які сьогодні супроводжують діяльність нафтогазової галузі важливим питанням є дослідження впливу глобалізаційних процесів на вибір технологій управління, що дозволить врахувати сучасні виклики розвитку та вибрати саме ті інструменти, які відповідають ситуації у галузі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання глобалізації широко висвітлюються у працях зарубіжних та вітчизняних науковців, зокрема Баумана, З. Бжезінського, Лукянова, Кіндзерського, Гальчинського, Воронкової В. Г., Білоруса О., Згуровського [1-7]. Широкий спектр проблем розвитку галузі розглядаються у працях Крижанівського Є. І., Петренка В. П., Дзьоби О. Г., Гораль Л. Т., Чукаєвої І. К. [8-10]. Дослідженню технологій управління присвячені праці В. А. Верби, А. О. Устенка, В. О. Лесик [11-13].

Окремі питання впливу глобалізації на діяльність галузевих підприємств досліджувались автором у працях [14-19]. Ознайомлення із літературними джерелами дозволило підсумувати, що значна увага приділена питанням, які висвітлюють окремі аспекти теми даного дослідження. Беручи до уваги трансформаційні процеси у нафтогазовій галузі, масштаби змін, які обумовлені політичною і економічною ситуацією в країні, стратегічною важливістю

завдань у сфері енергобезпеки, енергоефективності, конкурентоспроможності економіки України, важливим на сьогодні напрямом досліджень є розгляд сучасних технологій управління, застосування яких базується на врахуванні сучасних тенденцій розвитку та тих об'єктивних змін, що зумовлені процесами глобалізації.

Мета роботи. Метою даної публікації є дослідження впливу глобалізації на вибір технологій управління промисловими підприємствами з урахуванням як об'єктивних чинників світового поступу, так і суб'єктивних перешкод та детермінант сучасного розвитку у вітчизняній практиці.

Результати досліджень. Прийняття та реалізація управлінських рішень в умовах євроінтеграційних процесів та тенденцій глобалізації вимагає усвідомлення особливостей та врахування міжнародного досвіду управління. В умовах всесвітньої економічної, політичної та культурної інтеграції та уніфікації менеджери повинні враховувати наслідки глобалізації, які пов'язані із міжнародним поділом праці, міграцією в масштабах усієї планети капіталу, людських та виробничих ресурсів, стандартизацією законодавства, економічними та технічними процесами, а також зближенням культур різних країн. В результаті глобалізації світ стає більш зв'язаним і залежним від усіх його суб'єктів. Відбувається збільшення як кількості спільних для груп держав проблем, так і кількості та типів інтегрованих суб'єктів [20].

Все це вимагає застосування сучасних технологій управління, які дозволять на основі врахування сучасних досягнень розвитку вирішувати актуальні на часі завдання та проблеми. Зокрема, виділяють такі основні тенденції, що відносяться до глобалізації і які необхідно враховувати у процесі імплементації технологій управління у вітчизняній практиці підприємств нафтогазового комплексу.

Наука і техніка: розвиток Інтернет та інших компонент комп'ютера, інформаційних технологій, а також GPS; розвиток технологій виробництва, що дозволяють використовувати альтернативні джерела енергії, виробляти товари-замінники природних ресурсів, заощаджувати та ефективно використовувати ресурси планети, зменшувати негативний техногенний вплив, – ставлять перед вітчизняними підприємствами нові виклики розвитку через активізацію інноваційно-інвестиційної діяльності, запровадження міжнародних систем управління якістю, дотримання міжнародних стандартів, виробництво конкурентоспроможної продукції, яка б могла реалізуватися не тільки на локальних, регіональних та національних ринках, але і міжнародних також. Сучасні інформаційні технології дозволяють здійснювати глобальні міжнародні угоди, проводити трансфер технологій, що розширює можливості виходу через національні кордони, пришвидшує темпи реалізації цих угод та інтеграцію вітчизняних підприємств у міжнародний поділ праці.

Наслідком реалізації викладених вище положень є підвищення інтеграції і взаємозв'язку діяльності галузевих підприємств, починаючи від імплементації положень міжнародного законодавства у енергетичному секторі економіки,

охоплюючи всі сфери економічного життя, в тому числі обмін товарами і послугами через національні кордони через торгівлю та спільну діяльність, закінчуючи складними організаційними змінами, що супроводжують процеси реформування вітчизняного ПЕК.

Управління: керування сучасним виробництвом та комерційною сферою вимагає врахування як національних, так і міжнародних нормативних актів, ознайомлення та участь у роботі міжнародних та транснаціональних інститутах, врахування досвіду роботи у міжнародних компаніях. Реформування вітчизняного ПЕК вимагає відповідних змін у корпоративному управлінні, зокрема за рахунок імплементації міжнародних принципів корпоративного управління.

Демографічні тенденції: зменшення населення у розвинутих країнах, збільшення його кількості у країнах, що розвиваються, активізація міграційних процесів. Такі тенденції вимагають зваженої політики управління кадрами на підприємстві, зменшення динаміки міграції висококваліфікованих фахівців, запровадження сучасних технологій найму кадрів, мотивації, підвищення продуктивності роботи на діючих підприємствах, запровадження сучасних технік навчання та підвищення кваліфікації як керівного, так і виконавчого складу галузевих підприємств.

Зазначені тенденції зазвичай є взаємозалежними і не можуть розглядатись окремо. Розвиток науки і техніки зумовлює інтенсифікацію виробничих процесів, міжнародне кооперування, трансфер технологій, міжнародну технічну співпрацю та створення інтеграційних організаційних структур управління. Реалізація зазначених змін вимагає кваліфіковано підготовленого персоналу, відповідної політики зацікавлення та заохочення до реалізації на вітчизняних підприємствах необхідних змін, зменшення відтоку спеціалістів у розвинені країни. Крім того, досягнення у сфері науки і техніки можуть здійснити суттєвий вплив на розвиток суспільства, зменшення безробіття, зростання добробуту населення, підвищення рівня конкурентоспроможності національного виробництва та економіки загалом. Поряд з цим, поширення зазначених тенденцій в межах національної економіки може призвести до виникнення низки проблем, пов'язаних із необхідністю захисту національного ринку на засадах протекціонізму, дотримання вимог і правил міжнародного законодавства та стандартів, загострення конкуренції з боку імпорتنих аналогів, з якими важко конкурувати національному виробнику.

Слід зазначити, що управлінська діяльність в сучасних умовах покликана зосередити зусилля менеджерів на кожному рівні управління на питаннях максимального використання та зміцнення сильних сторін та можливостей діяльності вітчизняних промислових підприємств для усунення та подолання слабких сторін їх діяльності та мінімізації загроз та ризиків, пов'язаних із проявом тенденцій глобального розвитку. Власне надбання науки управління дозволяє адаптувати сучасні технології управління до сучасних тенденцій глобалізації та досягати цілей з необхідною ефективністю.

На сьогодні найбільш відомими та поширеними у зарубіжній практиці є такі управлінські технології: BSC, бенчмаркінг, аналітична діяльність, реінжиніринг бізнес процесів, управління змінами, ключові компетенції, CRM, сегментація споживачів, управління знаннями, концепція управління персоналом, злиття та поглинання, формування місії та бачення, інновації, аутсорсинг, цінова оптимізація, задоволеність та лояльність управління, сценарне планування, бренд-менеджмент, стратегічні альянси, стратегічне планування, управління ланцюжками поставок, TQM та бюджетування [8]. Разом з тим, як свідчать дослідження, проведені вітчизняними науковцями, не всі зазначені управлінські технології знайшли широке застосування у вітчизняній практиці. Зокрема, найбільш застосовуваними є такі: бюджетування, стратегічне планування, сегментація споживачів, ключові компетенції, управління знаннями, формування місії. Отже, є розуміння та зацікавленість керівництва вітчизняних підприємств у застосуванні управлінських технологій для вирішення завдань сучасного розвитку, незважаючи на те, що більшість із згаданих технологій є маловідомими та недостатньо вивченими.

На рис. 2.1 представлено ключові завдання розвитку нафтогазової галузі, для вирішення яких власне пропонується розглянути сучасні технології управління.

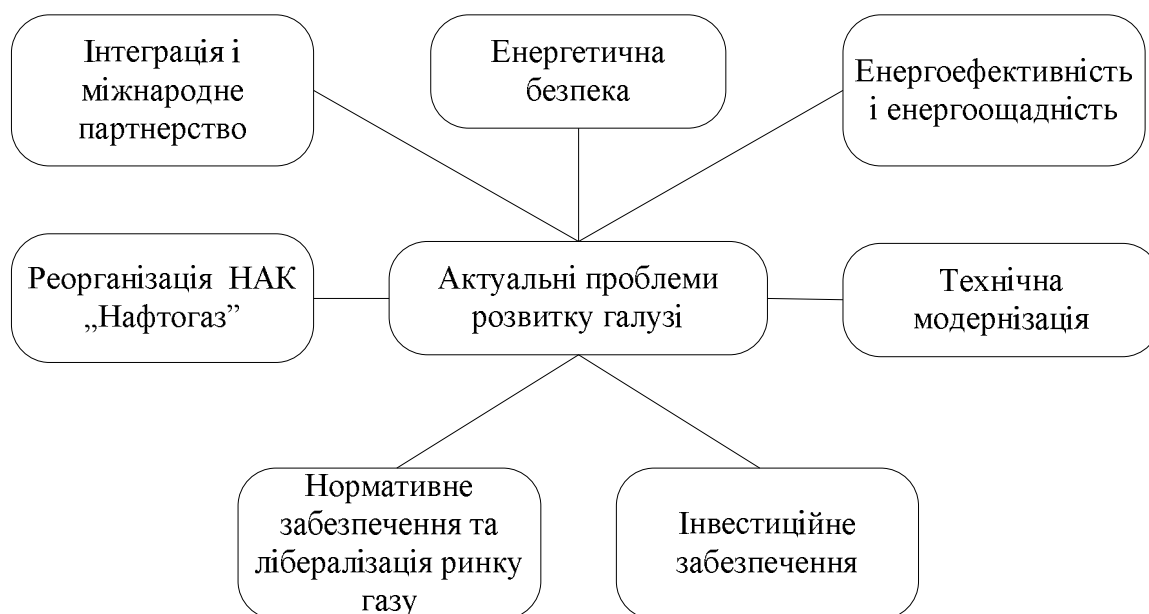


Рисунок 2.1. - Питання першочергового вирішення для розвитку нафтогазової галузі

Джерело: сформовано автором

Однією з глобальних проблем сучасності є дефіцит енергоресурсів. Країни, які володіють енергетичними ресурсами є потужними державами, які диктують умови їх потенційним споживачам. В таких умовах енергетична політика повинна формуватись на основі принципу енергетичної безпеки. Залежність

енергетичної безпеки від конкретних чинників її забезпечення можна представити за допомогою формули, сформованої на основі джерела [21]:

$$E_{\text{б}} \leftrightarrow E_{\text{еф}} + E_{\text{вр}} + D_{\text{ім}} + C_{\text{р}} + I_{\text{ес}}, \quad (2.1)$$

де $E_{\text{б}}$ – енергетична безпека; $E_{\text{еф}}$ – енергозаощадження та енергоефективність; $E_{\text{вр}}$ – власні енергоресурси (вугілля, природний газ, нафта, біомаса + інші відновлювані джерела енергії); $D_{\text{ім}}$ – диверсифікація імпорту; $C_{\text{р}}$ – стратегічні резерви; $I_{\text{ес}}$ – інтеграція в енергетичний простір ЄС (сполучені та синхронізовані енергетичні мережі).

В Україні на сьогодні актуальними є усі чинники зазначеної формули. Значна увага приділена питанню зменшенню споживання газу. Велика роль відводиться питанню диверсифікації джерел енергоресурсів. На сьогодні дефіцит газу в Україні поповнюється за рахунок фізичних реверсних потоків, які відносяться до імпорту природного газу із Заходу, тобто зворотного напрямку руху газу по відношенню до спроектованого на початковому етапі для існуючих трубопроводів. Реверсні потоки газу в Україну спрямовані із Польщі, Словаччини, Угорщина, Норвегії. Безумовно, пошук диверсифікованих джерел постачання енергетичних ресурсів є важливим кроком на шляху до підвищення економічної і політичної безпеки України, враховуючи те, що ще зовсім недавно Україна більше половини імпортованого газу постачала з Росії. Діяльність у даному напрямі необхідно продовжувати, оскільки, на думку фахівців, рішення у сфері постачання енергоресурсів повинні забезпечити Україні обсяги імпорту із одного джерела не вище третини, тобто 15-20 млрд. м³, а з урахуванням плати за транзит російського газу, це – 10-15 млрд. м³ [22]. Розвиток диверсифікації постачання газу також враховує такі напрями [23, 24]:

- імпорт зрідженого природного газу (ЗПГ) із країн, які традиційно експортують ЗПГ до Європи (наприклад, Єгипту, Алжиру або Катару);
- імпорт газу з Азербайджану через газопровід «Білий потік»;
- поставки газу з Європи шляхом використання наявної інфраструктури в реверсному напрямку (Німеччина-Чехія-Словаччина або Туреччина-Болгарія-Румунія).

Потенціал диверсифікації розширює розвиток нетрадиційних джерел постачання газу, зокрема зрідженого, а також видобування в Україні сланцевого газу.

Слід зазначити, що енергетична політика України гармонізується з вимогами енергетичного простору ЄС. Відповідно до Третього енергопакету диверсифікація джерел енергоресурсів призведе до появи конкурентного ринку газу в Україні, який функціонуватиме за тим же принципом, що і в країнах ЄС. Тобто, кожний споживач матиме можливість обирати собі постачальника, а кожний постачальник зможе обирати коло споживачів.

Реалізація засад політики енергобезпеки на рівні підприємства вимагає

врахування світового досвіду вирішення даної проблеми. Економічний розвиток підприємств, їх стратегічна орієнтація на енергонезалежність, енергоефективність, вибір моделей управління енергетичною безпекою, що відповідають етапу життєвого циклу, застосування обліку і контролю за використанням обмежених ресурсів – ось неповний перелік тих технологій управління, які доцільно застосовувати підприємствам в сучасних умовах.

Актуальним є питання вибору технологій управління на основі поєднання послідовних, взаємозв'язаних організаційних, інформаційних, розрахунково-обчислювальних та інших операцій і процедур у процесі здійснення управлінських функцій. Впровадження сучасних технологій управління економічною безпекою дозволить вирішувати такі завдання: здійснювати моніторинг, прогнозування, своєчасне виявлення й усунення загроз безпеці підприємств; оперативно виявляти причини і умови, що сприяють нанесенню фінансового й матеріального збитку, порушенню нормального функціонування й розвитку; сприятиме формуванню механізму та умов оперативного реагування на загрозу безпеці й прояву негативних тенденцій у функціонуванні суб'єктів господарювання; забезпечуватиме обґрунтування та формування організаційної системи комплексного забезпечення безпеки суб'єктів господарювання; сприятиме ефективному усуненню загроз персоналу й посягань на ресурси підприємств при застосуванні правових, організаційних та інженерно-технічних заходів і засобів досягнення необхідного рівня безпеки; створюватиме ефективні механізми взаємодії державних структур з суб'єктами господарювання в питаннях безпеки; сприятиме створенню системи підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації персоналу суб'єктів безпеки підприємництва, а також вивченню та впровадженню позитивного досвіду в сфері корпоративної безпеки, набутого в країнах ближнього й далекого зарубіжжя.

Зазначимо, що одним із напрямів реалізації політики енергобезпеки є вирішення проблеми енергоефективності, що не можливо досягнути тільки заходами макроекономічного регулювання шляхом встановлення цін споживання енергоресурсів, диверсифікації джерел постачання, державного фінансування програм енергоефективності. Попри те, що окремі підприємства не можуть контролювати ціни на енергоресурси, впливати на політику уряду у сфері енергоефективності чи глобальну економіку, вони можуть вибрати шляхи управління енергоефективністю. Вдосконалення управління енергетичними ресурсами може забезпечити прибутковість підприємству шляхом максимального використання джерел традиційної енергії та активів відновлювальної енергії, тим самим скоротивши як вартість енергії, так і обсяги її споживанн [25].

До причин низької ефективності в промисловому секторі, на частку якого припадає 45 % від загального споживання первинної енергії, відносять надзвичайно великий знос виробничих фондів (на окремих підприємствах сягає до 80 %) у поєднанні з недостатнім впровадженням сучасних технологій

виробництва, а також відсутність облікових пристроїв і відповідних автоматизованих систем в промисловому секторі.

Але, незважаючи на декларацію щодо усвідомлення цієї потреби з боку різних гілок влади та низку нормативно-законодавчих актів, які стосуються розвитку нетрадиційних і відновлювальних джерел енергії (НВДЕ), – реальних кроків щодо впровадження НВДЕ зроблено досить мало. Частка НВДЕ в енергетичному балансі країни становить лише 7,2 % (6,4 % – позабалансові джерела енергії; 0,8 % – відновлювані джерела) [23].

Таким чином, Україна має нагальну потребу у переході до енергетично ефективних та екологічно чистих технологій, якими є, в тому числі, і НВДЕ. Змінити ситуацію можна шляхом проведення відповідної енергетичної політики, вдосконалення нормативно-правової бази та залучення інвестицій у розвиток НВДЕ на основі врахування зарубіжного досвіду. Звісно, що цей процес не є швидким, але задля забезпечення майбутнього економічного зростання в Україні, її гідного місця у Європейській спільноті потрібно вже сьогодні активізувати вирішення цієї актуальної проблеми. Для прикладу, Енергетична стратегія Європейського Союзу характеризується зосередженістю на 20-ти відсотковому зниженню первинного енергоспоживання до 2020. Пропоновані заходи орієнтують на збільшення енергоефективності на всіх стадіях «енергетичного ланцюга»: виробництва, перетворення, розподілу і кінцевого споживання [26].

Слід звернути особливу увагу на те, що Україна володіє значним потенціалом енергозбереження, зокрема на рівні 47,6 % від поточного енергоспоживання. Впровадження сучасних технологій дозволить скоротити енергоспоживання майже вдвічі [27, с. 3].

Приведення у відповідність технічних умов роботи галузевих підприємств передбачає проведення модернізації техніки і технологій виробництва, а також запровадження інноваційних проектів технічного переозброєння. Прагнення та необхідність змінити стан галузі вимагає новітніх технологічних підходів до транспортування газу. Зокрема, реальною альтернативою підводним трубопроводам розглядають технологію морського транспортування газу суднами у стисненому стані (технологія CNG). На сьогодні сама технологія CNG, як і спеціальні судна для перевезення газу у стисненому стані, перебувають на стадії розробки. Проте в умовах існуючої ситуації, яка характеризується істотною зміною світової кон'юнктури, виснаженням ресурсів родовищ в традиційних районах видобутку природного газу і постійно зростаючого попиту на енергоносії на основних ринках-імпортерах, високих цін на енергоносії, використання нових технологій транспорту газу, зокрема технології CNG, стало економічно вигідним [9]. В умовах необхідності вирішення проблеми доставки видобутого природного газу з шельфу Чорного і Азовського морів на материкову частину України технологія CNG розглядається як перспективна для транспортування газу з шельфових родовищ, що вимагає продовження наукових досліджень за цим напрямком із

залученням іноземних інвестицій для практичного впровадження технології CNG в Україні [29].

В сучасних умовах глобалізації світової економіки та вступу України до європейської спільноти постають питання впровадження на підприємствах нафтогазового комплексу сучасних систем управління якістю, і як наслідок, забезпечення їх конкурентоспроможності на європейському та світовому ринках. У зв'язку із цим, паралельно із модернізацією виробничої потужності газотранспортної системи, одним із пріоритетних напрямків удосконалення діяльності галузевих підприємств є впровадження сучасних підходів до організації та функціонування системи управління підприємством, які викладені в міжнародних стандартах ISO 9001, ISO 14001 та OHSAS 18001. Ефективність галузевих підприємств та їх інвестиційна привабливість, а також якість партнерських відносин із підрядниками і постачальниками напряму залежать від відповідності систем менеджменту вимогам міжнародних стандартів. Наявність системи менеджменту якості, що відповідає спеціальним вимогам для нафтової, нафтохімічної і газової промисловості, дозволяє постачальникам продукції і послуг отримати перевагу в тендерних процедурах, забезпечити надійну і безперервну роботу галузі. У зв'язку із цим, розвиток національних стандартів менеджменту у нафтогазовій галузі передбачає впровадження на її підприємствах систем менеджменту якості відповідно до стандарту ДСТУ ISO/TS 29001:2010 [30].

Таким чином, технічна модернізація галузевих підприємств пов'язана із інноваційним розвитком. Даний пріоритетний напрям розвитку галузі визначається об'єктивною необхідністю випереджального розвитку вітчизняної економіки та станом вітчизняних підприємств, що вимагає проведення корінних змін із врахуванням залежності «потреба – потенціал (можливості) – шляхи вирішення». Основними напрямками інноваційного розвитку в галузі на сьогодні є: на макрорівні – здійснення довготермінової науково-технологічної політики, орієнтованої на інноваційні досягнення та її фінансове забезпечення за рахунок зовнішніх та внутрішніх джерел; на мікрорівні – реалізація стратегічних програм розвитку, залучення інвесторів, співпраця з партнерами, що дозволило б залучати прямі іноземні інвестиції у інноваційний розвиток.

Однак для максимальної реалізації зазначеного потенціалу необхідні інвестиції. Інвестиційне забезпечення змін у галузі є визначальним рушієм трансформацій. Окрім слабкої інвестиційної привабливості існують обмеження щодо інвестиційної підтримки змін. Зокрема, на відміну від вітчизняного механізму забезпечення енергоефективності, який більше орієнтований на нормативно-правовий та інституційний інструменти, в світовій практиці більша увага приділяється фінансовому механізму ефективності використання енергетичних ресурсів, а саме таким його інструментам:

- розробці стратегій та цільових програм, які визначають методи та терміни досягнення певних показників ефективності використання ПЕР;
- податковому регулюванню постачання та споживання ПЕР;

– бюджетній підтримці та регулюванню процесу підвищення ефективності використання енергетичних ресурсів в економіці;

– інвестиційній підтримці проектів, спрямованих на підвищення ефективності використання енергетичних ресурсів в економіці.

Експерти зазначають, що для підвищення енергоефективності промисловості України до середньоєвропейського рівня необхідні івестиції. Узагальнено, що сьогодні на 1000 дол. США продукції в Україні використовується 0,55 тонни умовного палива, тоді як у Чехії – 0,22 тонни, в Румунії – 0,19 тонни, у Німеччині – 0,15 тонни. Підсумовано, що для скорочення витрат на енергетичні ресурси майже в два рази, Україні необхідно близько 25 млрд. дол. США інвестицій в проекти з енергоефективності та енергозбереження, деякі експертні оцінки досягають і більших цифр, зокрема в 100 млрд. дол. США [28].

Інвестиційне забезпечення першочергово повинно спрямовуватись на інноваційний розвиток галузі, в тому числі оновлення матеріально-технічної бази, впровадження сучасних технологій видобування, транспортування, зберігання газу. У значній мірі активність інвестиційної діяльності залежить від формування інвестиційної привабливості галузевих підприємств. До ефективних напрямів поліпшення інвестиційної привабливості доцільно віднести орієнтацію на стратегічно важливі та інноваційно орієнтовані види діяльності; підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняних виробництв; удосконалення інвестиційного менеджменту шляхом здійснення контролінгу інвестиційних проектів у доінвестиційному, під час інвестиційному та після інвестиційному періодах; аналіз на обґрунтування фінансової надійності інвестиційної діяльності; уникнення масштабних проектів через їх низьку мобільність до інновацій; зменшення періоду впровадження і реалізації інвестиційного проекту.

Слід зазначити, що тенденції глобалізації позначились і на змінах ринку природного газу в Україні. Так, у 2014 році було розпочато підготовку нового закону про ринок природного газу. Ще у 2010 році було прийнято Закон «Про засади функціонування ринку природного газу», в якому було закладено окремі елементи лібералізації газового ринку. Але повною мірою законодавчо ознаки лібералізації ринку закріплено новим законом України «Про ринок природного газу», у якому введено базові принципи ліберального функціонування газового ринку. Їх реалізація вимагає приведення у відповідність з його нормами інших законодавчі акти. Зокрема, Національна комісія з регулювання електроенергетики і комунальних послуг затвердила Кодекс газотранспортної системи і Кодекс газорозподільних мереж, що дало можливість частково застосовувати норми, що діють в країнах ЄС.

Проте багато питань залишаються невирішеними та потребують додаткового вивчення та подальшого імплементування. Прийняття зазначеного закону створює передумови для розвитку ринкових відносин на ринку газу, зокрема впроваджує ринкові механізми поставок природного газу, диференціює

поставки, залучає закордонних трейдерів на ринок. Проте, державне регулювання на ринку газу залишається суттєвим, зокрема поява нових механізмів регулювання поставок, які розглядаються як бар'єри для лібералізації і вільної ринкової торгівлі. Фахівці виділяють такі позитивні риси змін, що відбулися на ринку [31]:

- сформовано основні риси нової моделі українського газового ринку;
- розроблено значну частину нормативної бази, яка у процесі впровадження доопрацьовується;
- почалася реальна конкуренція у сегменті газопостачання промисловим споживачам;
- започатковано стійку тенденцію до зменшення частки монополіста – збільшилася кількість іноземних газотрейдерів, які постачають (бажають постачати) газ українським компаніям;
- з'явилися перші дочірні компанії іноземних газотрейдерів – резиденти України.

Крім цього, у вересні 2016 року Верховною Радою було прийнято два важливі нормативні акти: «Про Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг», і внесено зміни до Закону України «Про ринок природного газу» стосовно зменшення максимального розміру страхового запасу до 10 % від місячних запланованих обсягів постачання.

Однак цього недостатньо для відчутних змін у галузі. Вимагають вирішення такі питання: внесення всіх необхідних змін до цілої низки законів України; розробка необхідних підзаконних (нормативних) актів, необхідних для імплементації закону «Про ринок природного газу»; врегулювання питання фінансових гарантій для постачальників (трейдерів) природного газу в Україні.

Успіх реалізації нової моделі газового ринку залежить від змін, які відбуваються у компанії НАК «Нафтогаз України» [32]. Сьогодні «Нафтогаз» зробив і робить багато корисного у сфері реформування нафтогазового комплексу. Проте, як зазначають фахівці, питання впровадження конкурентного газового ринку в країні – це державне завдання, і його вирішення вимагає керуючого впливу з боку державного органу з одного боку, а з іншого – функціонування незалежного контролюючого органу. Прийняття Закону про регулятора (НКРЕКП) передбачає функціонування органу, який дозволить захистити ринок від несанкціонованих законом втручань як законодавчої і виконавчої влади, так і фінансово-промислових груп.

З прийняттям постанови КМУ № 496 від 1 липня 2016 р. «Про затвердження плану реструктуризації НАК «Нафтогаз України» очікується низка організаційних змін, які дозволять реалізувати ідею розподілу видобування, транспортування, складування газу у окремі сфери діяльності відповідно до Закону «Про ринок природного газу». Окреслені зміни пропонують поступовий, еволюційний шлях розвитку галузі замість революційного [31].

Розвиток вітчизняного паливно-енергетичного комплексу (ПЕК) України на сьогодні у значній мірі залежить від міжнародної політики, яку здійснюють по відношенню до України західні та східні країни-сусіди. Політика Росії щодо постачання стратегічно важливої для країни сировини – газу, демонструє прагнення не тільки економічного, але і політичного впливу на розвиток України. Захід, декларуючи занепокоєння подіями, що відбуваються в Україні, хотів би мати політично незалежного та економічно стійкого транзитера енергетичної сировини із Сходу на Захід. У своєму прагненні Захід намагається допомагати Україні і прикладом такої співпраці є організація реверсних поставок газу в Україну.

В умовах дефіциту газу одним із важливих завдань, які стоять перед вітчизняним ПЕК є збільшення видобування газу за рахунок: видобування на існуючих родовищах, використовуючи нові технології; збільшення виробництва на мілководних та глибоководних морських газових родовищах; збільшення обсягів виробництва газу шляхом використання ресурсу сланцевого газу та газу щільних порід; виробництво метану вугільних пластів. В своєму дослідженні Управління з енергетичної інформації США поставило Україну на 4-те місце в Європі за оціночними запасами сланцевого газу у розмірі 3,6 трлн. кубометрів після Росії, Польщі і Франції [33]. За усередненою оцінкою, наведеною в Енергетичній стратегії до 2030 року технічно доступні резерви сланцевого газу в Україні знаходяться в межах від 1 до 1,5 трлн. кубометрів [23, с. 73]. Практичним кроком на шляху до розвитку міжнародного партнерства стало підписання угоди про розподіл продукції з видобутку вуглеводнів на Олеській площі з американською компанією «Шеврон Україна Б. В.».

Оцінюючи потенціал газової промисловості у контексті міжнародної співпраці необхідно відзначити, що значну його частину складають потужності вітчизняних газосховищ. Вони дають можливість створити стратегічний резерв природного газу для його використання у надзвичайних ситуаціях. Перспективним напрямом розвитку підземного зберігання газу в Україні та предметом подальших досліджень є оцінка можливостей надання послуг з використання вільних потужностей ПГС для європейських компаній. В цьому напрямі рішення могли б стосуватися створення східноєвропейського газового хабу на базі українських підземних сховищ, розташованих на західному кордоні за участю компаній-операторів газотранспортних систем Польщі, Угорщини, Словаччини.

Таким чином, перспективний розвиток вітчизняного ПЕК пов'язаний із розширенням міжнародного співробітництва і кооперування. А це вимагає приведення діючих потужностей до міжнародних стандартів. На сьогодні рівень і особливості розвитку України накладають значні обмеження на інтеграційні можливості України. Зокрема, технічний стан підземних сховищ газу не задовольняє вимог щодо їх експлуатації. Аналіз технічного стану 85 відсотків устаткування, машин, споруд основного і допоміжного виробництва підземних сховищ газу свідчить, що вони відпрацювали половину свого

ресурсу. Відповідно до Угоди про асоціацію Україні необхідно імплементувати близько 20 тис. європейських технічних стандартів і регламентів. Однак на сьогоднішній день в Україні відсутні кошти на перебудову промисловості під європейські технічні регламенти [34]. Незважаючи на ці обмежуючі чинники, розвиток партнерських відносин ставить перед вітчизняними підприємствами вимогу дотримання міжнародних стандартів якості на усьому ланцюгу постачання енергетичних ресурсів, як в межах національної економіки, так і в межах міжнародної співпраці. Песимістична оцінка ситуації навколо питання інтеграції України в ЄС стосується також того, що протягом найближчих 4-5 років після підписання.

Слід зазначити, що напрями та перспективи міжнародного партнерства визначено у базовому документі розвитку ПЕК – у Енергетичній стратегії. На рис. 2.2 представлено міжнародні та національні організації, діяльність яких базується на засадах партнерства у нафтогазовому секторі в Україні. Сформовані на макро- та мегарівнях дані організації є суб'єктами міжнародних економічних відносин та мають на меті сприяти дотриманню певних норм і принципів міжнародної діяльності, виконанню певних функцій, що належать до їх компетенцій у питаннях регулювання різних сфер діяльності в енергетичному секторі.

Слід звернути увагу на те, що здійснення змін у галузі передбачає готовність керівного складу галузевих підприємств та виконавців забезпечити їх реалізацію, що вимагає належного кадрового потенціалу [39]. В умовах глобалізації зростає значення концепції управління людськими ресурсами, зокрема такого чинника глобального розвитку як соціальний капітал.

<i>В світі</i>	Європейська мережа системних операторів постачання природного газу (ENTSO-G)	Енергетична інформаційна служба адміністрації президента США (EIA)
<i>В Україні</i>	Ініціатива прозорості видобувних галузей (EITI) Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) Міжнародне енергетичне агентство (МЕА) Енергетичне співтовариство (ЕС) Аналітичні служби крупних міжнародних фінансових організацій – МВФ, Світового банку, Європейського банку реконструкції і розвитку	Об'єднана енергетична система України (ОЕС України) Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (національний регулятор – НКРЕКП) НАК «Нафтогаз» Міністерство енергетики та вугільної промисловості (Міненерговугілля) Торгово-промислова палата (ТПП)
	<i>Міжнародні організації</i>	<i>Національні організації</i>

Рисунок 2.2. - Міжнародні та національні організації, які працюють на засадах партнерства у нафтогазовому секторі

Джерело: сформовано автором

Тут до уваги береться морально-психологічний ресурс економічного розвитку та зростання, який характеризується: властивістю саморозширеного нагромадження та самовідтворення; зміцнення у всьому потенціалі під час використання даної складової людського капіталу; його виснаження у випадку невикористання [9, с. 17]. В умовах активізації глобалізаційних процесів соціальний капітал відповідальний за створення комунікаційних мереж, які сприятимуть налагодженню контактів, створенню формальних і неформальних груп поза межами існуючої структури підприємства [40].

Висновки. Таким чином, глобалізація як процес інтеграції світових економік накладає свій відбиток на розвиток галузі і галузевих підприємств. Основним наслідком і визначальною умовою розвитку підприємств в умовах глобалізації є формування конкурентних відносин в енергетичному секторі економіки, використання досвіду розвинутих країн у вирішенні ключових питань галузі. Адаптування до сучасних ринкових відносин в енергетичному секторі передбачає активізування таких напрямків діяльності та використання для цього відповідних сучасних технологій управління, зокрема:

1) гарантування енергетичної самодостатності шляхом мінімізації імпорту, розвитку власної ресурсної бази; розвитку відновлювальних джерел енергії (ВДЕ); оптимізації енергетичного балансу; зниження втрат енергії при передачі і розподілі; поліпшення обліку та платіжної дисципліни; створення стратегічного резерву; забезпечення гнучкості і взаємозаміщенні видів палива; безпеки енергетичної інфраструктури. Реалізація даних напрямів діяльності пов'язана із застосуванням таких технологій управління як бенчмаркінг, BSC, реінжиніринг бізнес процесів; управління ланцюжками поставок, аутсорсинг;

2) розвиток конкурентних і прозорих ринків електроенергії, тепла, газу, нафти й нафтопродуктів, вугілля з урахуванням чинника зовнішньої агресії. Технології управління базуються на сегментації споживачів, формуванні місії та бачення, ціновій оптимізації, CRM;

3) забезпечення інвестиційної привабливості за рахунок використання переваг партнерства з ЄС; забезпечення принципу верховенства права; удосконалення законодавства, що регулює діяльність енергетичного сектору. Реалізацію зазначених напрямів забезпечують технології бюджетування, стратегічного планування, стратегічних альянсів, злиття та поглинання;

4) удосконалення управління, а саме перехід від галузевої до функціональної моделі управління, підготовка кадрів та наукова діяльність; залучення громадськості. Удосконалення управління вимагає застосування таких технологій управління як: управління знаннями, ключові компетенції, концепція управління персоналом, TQM, управління змінами, задоволеність та лояльність управління, сценарне планування;

5) формування енергоефективного суспільства за рахунок енергозаощадження та енергоефективності, а також формування енергоефективної свідомості у громадян. До технологій управління у даному напрямі слід

віднести бренд-менеджмент; інновації; аналітична діяльність.

Хоча розглянутий розподіл технологій управління відповідно до пріоритетів галузевого розвитку в умовах глобалізації дозволяє запропонувати певні правила і процедури координування роботи персоналу за певних умов для досягнення цілей розвитку, проте потенціал зазначених технологій є значно ширший і може застосовуватись у ситуаціях, що відповідають їх змісту.

Подальших досліджень заслуговує питання вивчення світового досвіду застосування технологій управління у вирішенні сучасних завдань розвитку та дослідження готовності галузевих підприємств використовувати управлінські технології у своїй діяльності.

Список посилань на джерела

1. Бауман З. Глобалізація. Наслідки для людини і суспільства / З. Бауман / Пер. з англ. І. Андрущенко. – К.: Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2008. – 109 с.
2. Бжезінський З. Вибір: світове панування чи світове лідерство / Пер. з англ. А. Іщенко. – К.: Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2006. – 203 с.
3. Білорус О. Глобалістика – нова синтетична наука / О. Білорус, В. Власов // Вісн. НАН України, 2010. – № 3. – С. 17-26. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ftp.nas.gov.ua/>
4. Глобальное экономическое развитие: тенденции, асимметрии, регулирование: монография / [Д. Лукьяненко, В. Колесов, А. Колот, Я. Столярчук и др.]; под науч. ред. профессоров Д. Лукьяненко, А. Поручника, В. Колесова. – К.: КНЭУ, 2013. – 466 с.
5. Воронкова В. Г. Формування постнекласичної парадигми сучасного менеджменту в умовах глобалізації / В. Г. Воронкова // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2009. – Вип. 38. – С. 13-29. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua>
6. Гоекономічні сценарії розвитку і Україна: Монографія / М. З. Згуровський, Ю. М. Пахомов, А. С. Філіпенко та інші. – К.: ВЦ «Академія», 2010. – С. 267.
7. Гальчинський А. Методологія аналізу економічної глобалізації: логіка оновлення / А. Гальчинський // Економіка України. – 2009. – № 1 (566). – С. 4-18.
8. Сучасні технології підвищення ефективності управління галузевими і регіональними економічними системами: колективна монографія / Під ред. д. е. н., професора Петренка В. П., д. е. н., професора Полянської А. С. – ІФНТУНГ, 2015. – 287 с.
9. Дзьоба О. Г. Оцінка рівня диверсифікації постачання природного газу в країнах Європейського Союзу / О. Г. Дзьоба, О. М. Ромашко // Економічний часопис-XXI. Науковий журнал. – 2012. – № 7-8. – С. 37-40.

10. Гораль Л. Т. Формування та організація механізму управління інвестиційно-інноваційною діяльністю газорозподільних підприємств: методологічний аспект. Електронне наукове фахове видання / Л. Т. Гораль, С. В. Король // Глобальні та національні проблеми економіки Випуск 9. – 2016. – С. 278-283. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua>
11. Устенко А. О. Економіко-організаційні проблеми інформатизації управління: Монографія / А. О. Устенко. – Тернопіль, Економічна думка, 2002. – С. 85.
12. Лесик В. О., Григоренко В. М., Підходи до визначення поняття "технологія управління" «Економіка розвитку» (Economics of Development). – 2013. – № 4 (68). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ed.ksue.edu.ua>
13. Верба В. А. Еволюція управлінських технологій як віддзеркалення проблематики та завдань розвитку підприємств / В. А. Верба // Стратегія економічного розвитку України. – 2014. – № 34. – С. 148-156.
14. Полянська А. С. Енергетична політика в сучасних умовах розвитку / А. С. Полянська, Н. Мороз // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Економіка та управління в нафтогазовому комплексі України: актуальні проблеми, реалії та перспективи», 21-23 вересня 2016. – С. 239-241.
15. Полянська А. С. Глобалізаційні тенденції у формуванні технологій управління підприємствами нафтогазового комплексу / А. С. Полянська // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Економіка та управління в нафтогазовому комплексі України: актуальні проблеми, реалії та перспективи», 21-23 вересня 2016. – С. 215-217.
16. Полянська А. С. Пріоритети розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств нафтогазового комплексу на шляху до інтеграції вітчизняного ПЕК у європейський економічний простір / А. С. Полянська // Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. – Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2013. – № 2 (35). – С. 213-220.
17. Полянська А. С. Проблеми та перспективи розвитку підприємств нафтогазового комплексу в умовах глобалізації / А. С. Полянська, У. Я. Андрусів // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні тенденції розвитку світової економіки», (Харків, 16-17 жовтня 2009 р.). – Харків: ХНАДУ, 2009. – С. 60-62.
18. Полянська А. С. Детермінанти розвитку вітчизняних підприємств в умовах глобалізації / А. С. Полянська // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми формування та реалізації конкурентної політики: аспекти молодіжного підприємництва», (Львів, 17-18 вересня 2009 р.). – Львів: ТЗОВ «Компанія «Манускрипт», 2009. – С. 261-264.
19. Полянська А. С. Україна в контексті глобальних викликів конкурентного розвитку / А. С. Полянська // Проблеми формування та реалізації конкурентної політики: Матеріали IV Міжнародної науково-практичної

- конференції; (24-25 вересня 2015 р., м. Львів). – Львів: ТзОВ «Простір-М», 2015. – С. 154-155.
20. World Economic and Social Survey 2014/2015. Learning from national policies supporting MDG implementation. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.un.org/en/development/desa/policy/wess/wess_archive/2015_wess_full_en.pdf.
 21. Проект «Нова енергетична стратегія України: безпека, енергоефективність, конкуренція». [Електронний ресурс] // Центр Разумкова та Національний інститут стратегічних досліджень при Президенті України. – Київ, 2015. – 07.08.15. – Режим доступу: <http://tpt.tef.kpi.ua/images/filestore/Energy.pdf>.
 22. Диверсифікаційні проекти в енергетичній сфері України: стан, проблеми та шляхи їх реалізації // Національна безпека і оборона (Український центр економічних і політичних досліджень ім. О. Разумкова). – 2009. – № 6. – С. 2–53.
 23. Енергетична стратегія України на період до 2030 року / Схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 липня 2013 р. № 1071-р, м. Київ
 24. Полянська А. С. Потенціал диверсифікації джерел постачання газу в Україні: реальний стан та перспективи / А. С. Полянська, Н. Мороз // Вісник ІФНТУНГ. – № 1. – 2016. – С. 47-56.
 25. Полянська А. С. Energy efficiency of the industrial development: the current state and perspectives / А. С. Полянська // Науковий вісник ІФНТУНГ, Серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості». – Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2014. – № 1 (1). – С. 61-66.
 26. 2020 vision: Saving our energy. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ec.europa.eu/energy/efficiency/index_en.htm
 27. Пріоритетні напрями державної політики у сфері забезпечення енергетичної безпеки. Аналітична доповідь. Національний інститут стратегічних досліджень. – Київ, 2012. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/>
 28. Українській промисловості потрібно \$25 млрд на енергоефективність. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://news.finance.ua/>
 29. Перспективи використання технології CNG в Україні. Науково-технічна нарада НАК «Нафтогаз України». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nung.edu.ua>
 30. ДСТУ ISO/TS 29001:2010. Системи управління якістю. Вимоги до організацій, які постачають продукцію і надають послуги в нафтовій, нафтохімічній і газовій промисловості (ISO/TS 29001:2010, IDT).
 31. Єрмоєнко А. Створення ринку газу: імітація чи реальність? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://gazeta.dt.ua/energy_market
 32. Офіційний сайт НАК «Нафтогаз України». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.naftogaz.com/>
 33. Захманн Г. Оцінка варіантів диверсифікації постачання газу до України / Г.

- Захманн, Д. Науменко // Інститут економічних досліджень та політичних консультацій Німецька консультативна група Берлін. Київ, лютий 2014 року. – 27 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ier.com.ua/>
34. Горден О. Економічні втрати України від інтеграції з ЄС. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dc-summit.info>.
35. Літвінов О. Енергоемність ВВП та шляхи підвищення енергоефективності економіки України [Електронний ресурс] / О. Літвінов, В. Холостенко // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – 2014. – № 9. – С. 123-134. – Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua>.
36. Закон України «Про ринок природного газу». [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. – 2015. – 9 квітня. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/329-19>
37. Мізовець А. Внутрішня несвобода: чому лібералізації газового ринку в Україні поки що не відбулося. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://forbes.net.ua/>
38. Маркевич К. В. Ціноутворення на енергетичних ринках: досвід ЄС та України. Аналітична доповідь / К. Маркевич, В. Омельченко. – Київ: Заповіт, 2016. – 56с.
39. Кісь С. Я. Наукові основи інтелектуалізації діяльності підприємств / С. Я. Кісь // Автореферат на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук.; м. Івано-Франківськ. – 2016. – 40 с.
40. Ревтюк Є. А. Науково-методологічні підходи до управління людським капіталом підприємств / Є. А. Ревтюк // Автореферат на здобуття наукового ступеня доктора, економічних наук.; м. Івано-Франківськ. – 2016. – 40 с.

ІНСТИТУЦІЙНЕ СЕРЕДОВИЩЕ РЕФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НАК «НАФТОГАЗ» УКРАЇНИ

д.е.н., професор **Полянська А. С.**,

к.е.н, доцент **Боднар Г. Ф.**,

*Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,
кафедра менеджменту і адміністрування*

Постановка завдання. Корпоративне управління – одна з сфер, в якій реформи в нашій країні тривають, а саме питання заслуговує на увагу. Україна адаптує загальноприйняті у світі, привабливі для інвесторів технології управління бізнесом, зокрема через технології корпоративного управління. Своєю чергою, технології корпоративного управління вимагають узагальнення вимог, правил, концепцій, практики, які визначають поведінку суб'єктів управління та дозволяють врахувати реакцію середовища на дії зацікавлених сторін у системі корпоративного управління підприємством.

Беручи до уваги те, що формування корпоративної моделі економічних відносин на ринкових засадах господарювання вимагає відповідного інституційного забезпечення, ефективність функціонування системи корпоративного управління у нафтогазовій галузі залежить від відповідності інституційних умов здійснюваним трансформаціям. Проведення системних інституціональних змін включає не тільки використання відповідних технологій управління, що впливають на норми і форми поведінки, формування корпоративної культури, етику поведінки всередині компанії, але і розширення функцій інститутів фондового, страхового ринку, розвиток інфраструктури ринку. Відтак досліджуване питання є на часі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У розвиток питання корпоративного управління прийнято ряд нормативних актів, які визначають базові положення менеджменту в умовах залучення інвесторів у формі акціонерного капіталу [1, 2, 3]. Дослідженню принципів корпоративного управління присвячені праці Н. М. Давиденко, О. В. Пашенко [4, 5]. Зарубіжний досвід застосування принципів корпоративного управління досліджено у працях О. В. Нусінової, О. Сохацької, М. В. Верескун, З. І. Шершньової [6, 7, 8, 9, 10]. Принципи корпоративного управління на українських державних підприємствах узагальнено у праці А. Бойцуна [11]. Інституційні засади корпоративного управління розглядаються у працях П. Друкера, К. Маєра, О. Уільямсона, А. Чухно [12, 13, 14, 16].

Разом з тим, аналіз літературних джерел дозволив зробити висновок про те, що увага науковців зосереджена на загальних положеннях корпоративного управління та його відповідності світовій практиці. Проте, вітчизняна практика окрім формування ефективної національної моделі корпоративного управління вимагає удосконалення інституційного середовища, яке б дозволило максимально реалізувати потенціал інвестування в економіку через механізми

корпоративного управління.

Постановка завдання. Метою даної роботи є узагальнення особливостей корпоративного управління на сучасному етапі розвитку в Україні та виділення особливостей корпоративного управління на державних підприємствах на прикладі нафтогазової компанії НАК «Нафтогаз» України. Для вирішення даного завдання передбачено вирішення таких завдань:

- дати загальну характеристику корпоративного управління в Україні;
- охарактеризувати інституційне середовище для забезпечення ефективного корпоративного управління;
- виділити недоліки сучасного корпоративного управління;
- узагальнити реформу корпоративного управління на державних підприємствах, зокрема на НАК «Нафтогаз» України;
- запропонувати напрямки поліпшення корпоративного управління на основі врахування зарубіжного досвіду.

Результати досліджень. У широкому розумінні корпоративне управління розглядають як систему, за допомогою якої спрямовують та контролюють діяльність товариства. У рамках корпоративного управління визначається, яким чином інвестори здійснюють контроль за діяльністю менеджерів, а також яку відповідальність несуть менеджери перед інвесторами за результати діяльності товариства. Належна система корпоративного управління дозволяє інвесторам бути впевненими у тому, що керівництво товариства розумно використовує їхні інвестиції для фінансово-господарської діяльності і, таким чином, збільшується вартість частки участі інвесторів в акціонерному капіталі товариства.

Належне корпоративне управління не обмежується виключно відносинами між інвесторами та менеджерами, а передбачає також врахування законних інтересів та активну співпрацю із зацікавленими особами, які мають легітимний інтерес у діяльності товариства (працівниками, споживачами, кредиторами, державою, громадськістю тощо). Це пов'язано з тим, що товариство не може існувати незалежно від суспільства, в якому воно функціонує, і кінцевий успіх його діяльності залежить від внеску всіх зацікавлених осіб.

Таким чином, сутністю корпоративного управління є система відносин між інвесторами-власниками товариства, його менеджерами, а також зацікавленими особами для забезпечення ефективної діяльності товариства, рівноваги впливу та балансу інтересів учасників корпоративних відносин.

Хоча у світі немає єдиної моделі корпоративного управління, але існують загальноприйняті принципи (стандарти), які лежать в основі ефективного корпоративного управління і можуть бути застосовані у широкому діапазоні правових, економічних та політичних умов.

Принципи корпоративного управління мають рекомендаційний характер та розраховані на добровільне застосування. Головним стимулом щодо їх дотримання товариствами є економічна доцільність та об'єктивно існуючі вимоги ринку щодо залучення інвестицій. Базуючись на положеннях табл. 2.1 та індивідуальних особливостях, товариства повинні творчо і гнучко

запроваджувати власні системи корпоративного управління, постійно їх оцінювати та вдосконалювати.

Таблиця 2.1
Принципи корпоративного управління в Україні [3]

Принцип	Характеристика
Мета товариства	Полягає у максимізації добробуту акціонерів за рахунок зростання ринкової вартості акцій товариства, а також отримання акціонерами дивідендів.
Права акціонерів	Товариство повинно забезпечувати захист прав, законних інтересів акціонерів та рівне ставлення до всіх акціонерів незалежно від того, чи є акціонер резидентом України, від кількості акцій, якими він володіє, та інших факторів.
Наглядова рада і виконавчий орган	Ефективне управління потребує наявності у корпоративній структурі товариства дієвої, незалежної наглядової ради та кваліфікованого виконавчого органу (менеджменту), раціонального і чіткого розподілу повноважень між ними, а також належної системи підзвітності та контролю. Система корпоративного управління повинна створювати необхідні умови для своєчасного обміну інформацією та ефективної взаємодії між наглядовою радою та виконавчим органом. Органи товариства та їх посадові особи повинні діяти добросовісно та розумно в інтересах товариства.
Розкриття інформації та прозорість	Товариство повинно своєчасно та доступними засобами розкривати повну і достовірну інформацію з усіх суттєвих питань, що стосуються товариства, з метою надання можливості користувачам інформації (акціонерам, кредиторам, потенційним інвесторам тощо) приймати виважені рішення.
Контроль за фінансово господарською діяльністю товариства	З метою захисту прав та законних інтересів акціонерів товариство повинно забезпечити комплексний, незалежний, об'єктивний та професійний контроль за фінансово-господарською діяльністю товариства.
Заінтересовані особи	Товариство повинно поважати права та враховувати законні інтереси заінтересованих осіб (тобто осіб, які мають легітимний інтерес у діяльності товариства і до яких передусім належать працівники, кредитори, споживачі продукції товариства, територіальна громада, на території якої розташоване товариство, а також відповідні державні органи та органи місцевого самоврядування) та активно співпрацювати з ними для створення добробуту, робочих місць та забезпечення фінансової стабільності товариства.

Принципи корпоративного управління мають еволюційний за характер і будуть вдосконалюватися з урахуванням розвитку законодавства про акціонерні товариства.

Запровадження на практиці Принципів корпоративного управління здійснюється товариствами через:

- повсякденне добровільне застосування принципів та рекомендацій щодо ефективного корпоративного управління;
- включення до внутрішніх документів товариства положень Принципів;
- розкриття на рівні річного звіту інформації щодо дотримання положень Принципів.

Краще зрозуміти особливості корпоративного управління у вітчизняній практиці дозволяють проведені дослідження. Зокрема, у травні 2016 року Рейтинговим агентством IBI-Rating проведено дослідження корпоративного управління в компаніях реального сектору України. Для дослідження було обрано 55 підприємств, серед яких 12 – акції яких розміщено на міжнародних фондових біржах (іноземні компанії з активами в Україні) [17]. В рамках дослідження проаналізовано внутрішні публічно доступні документи компаній за 3 останні роки. Дослідження проводилось за такими напрямками, як:

- захист прав акціонерів;
- наглядова рада;
- менеджмент, аудит та контроль;
- розкриття інформації та прозорість;
- власні ініціативи та взаємодія з регулятором.

За результатами дослідження встановлено, що:

– компанії, акції яких розміщено на міжнародних біржах, демонструють найвищий рівень стандартів корпоративного управління. Зазначені компанії ратифікували та дотримуються стандартів і принципів корпоративного управління, встановлених Варшавською та Лондонською фондовою біржою;

– середньозважений рівень відповідності передовим міжнародним та вітчизняним практикам та принципам ефективного корпоративного управління компаній, акції яких торгуються на вітчизняних фондових біржах, вказує на наявність значного ризику для акціонерів, інвесторів і стейкхолдерів та відповідає помірному рівню ризику;

– більшість компаній, акції яких допущені до торгів на вітчизняних фондових біржах, дотримуються обов'язкових вимог законодавства в частині корпоративного управління. Загалом показники, що відображають стан корпоративного управління у вітчизняному корпоративному секторі, характеризують рівень захисту міноритарних акціонерів та стейкхолдерів (інвесторів) як недостатній.

Посилення впродовж останніх років регуляторних вимог сприяло покращенню корпоративного управління загалом по аналізованих компаніях. Попри це, далеко не всі установи опираються на передові принципи корпоративного управління. Так, значна частина проаналізованих вітчизняних компаній реального сектору не публікує інформацію про кінцевих бенефіціарів, не має незалежних членів у складі Наглядових рад, корпоративних секретарів та кодексу корпоративного управління. Разом з тим, переважна кількість проаналізованих суб'єктів дотримується вимог стосовно розкриття обов'язкової інформації, а також публікує ключову інформацію про діяльність, фінансові

результати і управлінський склад на власних сайтах. Варто зазначити, що більшість компаній виконують лише обов'язкові вимоги законодавства щодо питань, пов'язаних зі сферою корпоративного управління, тоді як офіційні рекомендації втілюються частково.

До основних перешкод ефективного корпоративного управління на вітчизняних підприємствах відносять зазначені нижче положення.

Вагомим стримуючим розвиток вітчизняних акціонерних товариств (АТ) фактором є політика керівництва АТ, спрямована на збереження контролю над будь-якими засобами і, як наслідок, небажання використовувати основну перевагу акціонерних товариств, яка полягає у можливості об'єднання дрібних капіталів мільйонів громадян через розміщення акцій на ринку для мобілізації значних капіталів та їх подальшого спрямування на реалізацію мети створення товариства. На думку науковців, основною причиною негативного ставлення керівників багатьох АТ до залучення інвестицій шляхом розміщення акцій на фондовому ринку є небажання поділяти контроль над фінансовими потоками АТ, тобто, щоб не втратити інсайдерську ренту. Інсайдерська рента – це частина недоотриманого АТ чистого прибутку за рахунок проведення інсайдерами неефективних та незаконних операцій з активами товариства, необґрунтованого зменшення доходів та збільшення витрат, яка розподілена між домінуючими в органах управління АТ інсайдерськими групами без врахування інтересів дрібних акціонерів, у тому числі працівників підприємства.

Незважаючи на те, що недостатній розвиток фондового ринку розглядається більшістю авторів як основний стримуючий фактор залучення інвестицій у розвиток вітчизняних АТ, на практиці значна частка підприємств обирає основним джерелом інвестицій власний прибуток. При цьому причиною цього є небажання допустити перерозподіл власності [9]. Запровадження національних Принципів корпоративного управління згідно чинного законодавства поки що повільно адаптується до європейського і на сьогодні повною мірою не врегульовує усі аспекти діяльності акціонерних товариств.

Слід зазначити, що згідно результатів дослідження, проведеного Міжнародною фінансовою корпорацією, 74,7 % керівників АТ визначили неефективне законодавство найважливішою перешкодою для впровадження стандартів кращої практики корпоративного управління. При цьому, лише керівники 30 % АТ знайомі з Принципами корпоративного управління досить детально, а тільки у загальних рисах – 50 % керівників АТ [18]. Однак, у вітчизняних АТ все ще не приділяється належної уваги таким важливим для забезпечення розвитку корпоративного управління питанням, як мінімізація інсайдерської ренти, запровадження інструментів вдосконалення роботи спостережних рад. Небагато керівників АТ усвідомлюють й той факт, що реалізація таких заходів може мати результатом збільшення акціонерної вартості, що є однією із головних задач будь-якого керівника.

У табл. 2.2 представлено основні показники стану корпоративного

управління на вітчизняних акціонерних товариствах протягом 2009-2013 років.

Таблиця 2.2

Основні показники стану корпоративного управління в акціонерних товариствах у 2009 - 2013 роках [19, с. 63]

Показник	2009	2010	2011	2012	2013
1	2	3	4	5	6
Кількість товариств, які розкрили інформацію щодо стану корпоративного управління	4 936	5479	7 784	7 241	5 275
Кількість товариств, у яких проведено загальні збори	4 067	5 006	7 171	3 681	4 834
у тому числі позачергові	629	1844	2704	1 243	1 622
Орган, який здійснював реєстрацію акціонерів для участі в останніх загальних зборах					
мандатна комісія, призначена правлінням	1555	-	-	-	-
Правління	342	-	-	-	-
незалежний реєстратор	2437	-	-	-	-
реєстраційна комісія	-	3179	5952	5956	4 414
Акціонери	-	325	420	288	205
Реєстратор	-	1354	697	331	-
депозитарна установа	-	23	-	-	68
Кількість товариств, у яких створено ревізійну комісію	4379	4867	6369	5918	3 222
Кількість товариств, у яких введено посаду ревізора	-	-	-	-	1 194
Кількість представників акціонерів, що володіють менше 10 відсотків акцій, у складі наглядової ради (% від загальної кількості представників)	58,68	57,12	51,15	47,17	43,47
Періодичність проведення аудиторських перевірок акціонерних товариств зовнішнім аудитором протягом останніх трьох років (% від загальної кількості товариств, які розкрили інформацію стосовно періодичності проведення аудиторських перевірок)					
не проводились взагалі	0,76	0,74	1,63	-	1
менше ніж раз на рік	1,36	1,24	7,94	-	3,58
раз на рік	87,09	87,03	82,94	-	87,65
частіше ніж раз на рік	10,79	10,98	7,48	-	7,78

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6
Кількість товариств, у яких ревізійна комісія здійснювала перевірку фінансово-господарської діяльності акціонерного товариства в минулому році (% від загальної кількості акціонерних товариств, які зазначили орган, що здійснював перевірку)	57,96	57,11	59,26	-	58,35
Кількість товариств, які планують включити власні акції до лістингу фондових бірж	546	775	760	636	501
Кількість товариств, які мають власний кодекс (принципи, правила) корпоративного управління	82	145	524	640	677

З табл. 2.2 можна зробити висновок про зменшення кількості акціонерних товариств, що розкрили інформацію щодо стану корпоративного управління; зменшилась кількість товариств, які планують включити власні акції до лістингу фондових бірж; зменшилась кількість товариств, у яких створено ревізійну комісію. Це говорить про те, що підприємства повною мірою не використовують потенціал корпоративного управління, а це своєю чергою незадовільно відображається на результатах їх діяльності. У табл. 2.3 представлено динаміку кількості акціонерних товариств протягом 2010-2014 років.

Таблиця 2.3
Кількість акціонерних товариств у 2010-2014 роках

Період	ВАТ	ЗАТ	ПАТ	ПрАТ	Усього
Станом на 31.12.2010	8 611	18 725	564	718	28 618
Станом на 31.12.2011	5 761	15 798	2 161	2 911	26 631
Станом на 31.12.2012	3 949	13 714	3 314	4 294	25 271
Станом на 31.12.2013	3 367	13 067	3 576	4 483	24 493
Станом на 31.12.2014	2 917	12 225	3 501	4 209	22 852

Джерело: [19]

Як видно з табл. 2.3, у 2014 році кількість акціонерних товариств зменшилась у порівнянні із 2010 роком на 5766, або на 20,14 %. Враховуючи переваги корпоративного управління з точки зору інвестиційних можливостей, можна узагальнити, що країна втрачає потенціал розвитку. Така ситуація вимагає відповідних змін, зокрема в інституційному середовищі забезпечення корпоративного управління із врахуванням успішної практики зарубіжних країн.

Зміни, які відбуваються у корпоративному управлінні мають вплив на результати управління у різних галузях. Так, з 25 червня 2016 року в Україні вступив в дію Закон «Про корпоративне управління», яким передбачено революційні зміни в роботі акціонерних товариств зі значною державною часткою та державних підприємств.

З метою підвищення якості управління такими підприємствами та захисту їх від політичного втручання Закон передбачає передачу функцій їх власника від органів державного управління до наглядових рад. Такий кардинальний поворот свідчить про те, що в Україні, як і в більшості країн світу, відбулося осмислення і нормативне оформлення належної ролі наглядової ради та її членів – корпоративних директорів – в системі корпоративного управління.

Також Законом запроваджено інститут незалежних директорів, які повинні складати більшість членів у складі наглядових рад усіх держкомпаній – унітарних і акціонерних.

З огляду на те, що нещодавно в Україні вступили в дію закони, які зобов'язують всі ПАТ обрати до складу своїх наглядових рад, щонайменше, двох незалежних директорів, а всі банки – не менше 25 % незалежних директорів, наглядові ради всіх компаній повинні перетворитися на центри реального прийняття рішень, взяти на себе повну відповідальність за компанію. Значна роль в роботі рад приділяється незалежним директорам, існування яких раніше в Україні не передбачалося.

Поточна система корпоративного управління однієї з найбільших та економічно значимих для держави компаній НАК «Нафтогаз» України має ряд важливих проблем. До 2015 року система корпоративного управління «Нафтогазу» мала серйозні недоліки, зокрема:

- не працював процес визначення і перегляду стратегії НАК «Нафтогаз» в інтересах компанії та її кінцевого акціонера – народу України;

- управління компанією залежало від інтересів окремих політичних сил, а не гарантувало дотримання і захист інтересів держави. Народ України як кінцевий власник НАК «Нафтогаз» представлений органами державної виконавчої влади, що саме по собі не гарантувало управління компанією в інтересах кінцевого власника, а залежало від окремих політичних сил. За поточних умов зміна влади в країні де-факто означає зміну акціонера компанії;

- існував нечіткий розподіл функцій управління, а також їх дублювання чи перетинання між Кабінетом Міністрів України, Міністерством енергетики і вугільної промисловості, Міністерством фінансів та іншими органами державної влади. Це, зокрема, стосувалось функцій внутрішнього аудиту, ревізійної комісії;

- важливим аспектом є те, що питання прийняття на посаду та звільнення керівництва НАК «Нафтогаз» та його дочірніх підприємств, а також винагорода цих осіб вирішувалась органами державної влади, а не незалежними радами, що могло вплинути на процес прийняття рішень керівництвом компанії;

– деякі функції, що мають бути незалежними одна від одної, іноді виконувались одним органом;

– відсутній прозорий виборчий процес членів Наглядової ради, а також не працювали механізми та інструменти, що давали б можливість залучення висококомпетентних професіоналів з бездоганною репутацією. Вимоги до членів наглядової ради мінімальні, а обсяг можливої винагороди не відповідав ані рівню компетенції, ані рівню відповідальності членів якісної та незалежної Наглядової ради [20, с. 57].

Виходячи з цього, визріла необхідність реформування корпоративного управління НАК «Нафтогаз» України. У березні 2015 року Кабінет міністрів затвердив План реформування газового сектора, який передбачає, зокрема, приведення структури корпоративного управління компаній групи «Нафтогазу» у відповідність з принципами корпоративного управління ОЕСР. Така вимога міститься і в передумовах надання кредиту ЄБРР та ЄІБ для модернізації газотранспортної системи.

За підтримки ЄБРР міжнародні компанії BAKER & MCKENZIE та PWC у 2015 році провели аналіз поточного стану корпоративного управління НАК Нафтогаз України та розробили цільову модель корпоративного управління, а саме рекомендації щодо:

- ефективної корпоративної структури;
- створення наглядової ради, більшість якої становитимуть незалежні директори;
- запровадження комітетів наглядової ради;
- розподілу та співвідношення повноважень органів управління на всіх рівнях.

Реалізація зазначених рекомендацій вимагає належного інституційного середовища реформування НАК «Нафтогаз», яке представлено на рис. 2.3.

Кабінет міністрів України Постановою від 5 грудня 2015 року № 1002 «Про деякі питання вдосконалення корпоративного управління публічного акціонерного товариства» передав управління 100 % акцій НАК «Нафтогаз» України, що належать державі, від міністерства енергетики та вугільної промисловості до міністерства економічного розвитку та торгівлі. Постановою затверджено Статут НАК «Нафтогаз» України, Положення про Наглядову раду компанії, Положення про правління. Також було затверджено ці ж документи у редакції, що діятиме з 1 квітня 2017 року.

Реформа корпоративного управління НАК «Нафтогаз» України має на меті привести поточну систему корпоративного управління до міжнародних стандартів за такими напрямками:

1. Незалежність від політичного впливу:

Нафтогаз має перебрати найкращі практики функціонування компаній у світовій нафтогазовій галузі. Це означає створення механізмів взаємодії, які би убезпечили НАК «Нафтогаз» України від політичного втручання. Також необхідно чітко окреслити роль та відповідальність Кабінету міністрів як

легітимного представника кінцевого власника – народу України та визначити сфери впливу будь-яких інших державних органів, а в ідеальному варіанті – абсолютно обмежити такий вплив.

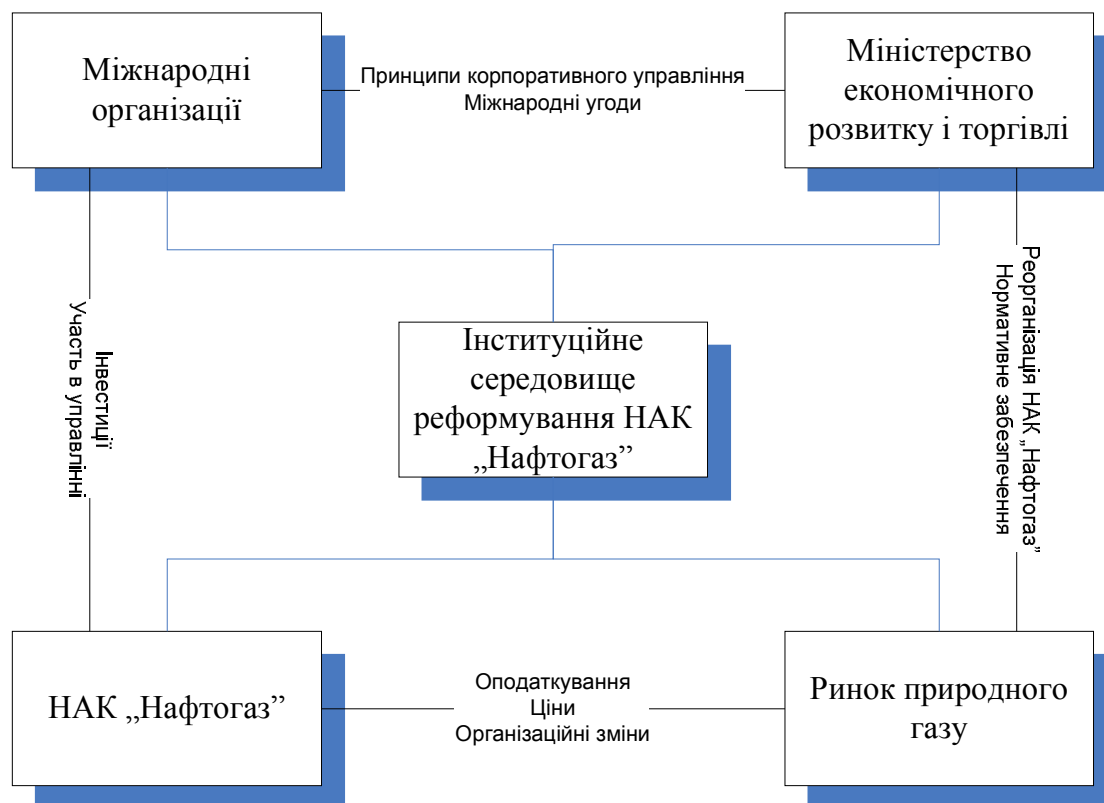


Рисунок 2.3. - Інституційне середовище реформування НАК «Нафтогаз»

Джерело: сформовано авторами

2. Реалізація прав власника:

Згідно з розробленою моделлю функції власника має виконувати один державний орган. Реалізація прав кінцевого акціонера має забезпечитися тим, що існуватиме широкий мандат діяльності для незалежної наглядової ради та керівництва НАК Нафтогаз України. Дуже важливим є затвердження прозорої політики обрання кандидатів до Наглядової ради та формування ефективної наглядової ради, запровадження комітетів Наглядової ради, зокрема комітет з аудиту, комітет з призначень та винагород та служба корпоративного секретаря. Посилення системи внутрішнього контролю пов'язане із функцією управління ризиками та внутрішнього фінансового контролю.

Дуже важливим з точки зору забезпечення професійних вимог, неупередженості та політичної незаангажованості є незалежне та об'єктивне обрання членів Наглядової ради. Для цього передбачено створення комітета з обрання Наглядової ради, який повинен бути незаангажованим від державних органів, політичних партій, існуючої наглядової ради та правління. Мандат такого комітету включатиме представлення подання та рекомендації щодо осіб-

кандидатів до Наглядової ради на розгляд Кабінету міністрів, принаймні протягом перехідного періоду. До компетенції комітету також має входити надання пропозицій щодо винагороди членів Наглядової ради. Дуже важливо, щоб обрання членів Наглядової ради відбувалося відповідно до прозорих процедур і оприлюднених заздалегідь чітких критеріїв.

Однією з важливих функцій цього органу має бути здійснення контролю над стратегічними за обсягом та характером контрагентів витратами, закупівлею та збутом. Обрана згідно з визначеними принципами Наглядова рада покликана виконувати такі функції: розгляд та затвердження стратегії НАК «Нафтогаз» України, політики управління ризиками, бізнес-плани та щорічні бюджети.

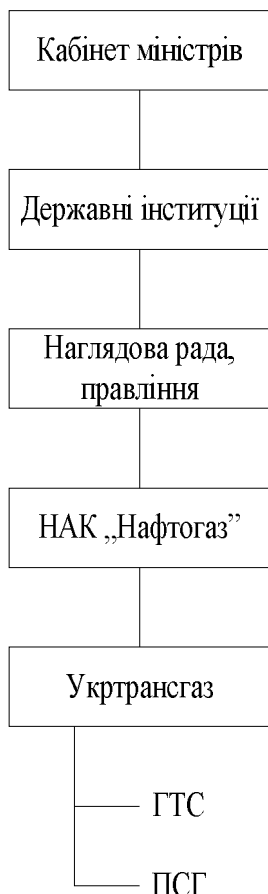
Повноваження Наглядової ради поширюються на контроль ефективності управління НАК «Нафтогаз» та адаптація його до найкращих практик подібних світових компаній. Наглядова рада згідно затвердженого положення визначатиме індикатори успішності для керівників НАК «Нафтогаз» та відслідковуватиме їх виконання. Також повноваження наглядової ради поширюватимуться на процедуру обрання та призначення членів правління НАК «Нафтогаз», визначення завдань та винагород керівництву НАК «Нафтогаз» згідно з довгостроковими інтересами компанії та народу України, а також управління потенційними конфліктами інтересів членів правління. Наглядова рада включно з незалежним аудитором матиме право перевіряти цілісність системи обліку та фінансову звітність, забезпечуватиме сплановану та прозору роботу відповідних систем контролю, включно із системами управління ризиками, фінансовим та оперативним контролем на предмет відповідності їх чинному законодавству та вимогам існуючих стандартів та здійснюватиме іншу роботу заради підвищення рівня довіри до компанії та сприяння співпраці з національними та міжнародними партнерами.

Доцільно зазначити, що в межах трансформаційного періоду, а саме півтора чи два роки, передбачається склад більшості членів Наглядової ради із незалежних членів ради, в тому числі по одному представнику під Президента України, Кабінету міністрів та незалежних профспілок.

Важливим аспектом в процесі проведення реформування корпоративного управління НАК «Нафтогаз» є регуляторна та соціальна політика. Проведення реформи системи корпоративного управління НАК «Нафтогаз» України та його дочірніх підприємств може бути успішним лише за наявності незалежного національного регулятора галузі, який має забезпечувати рівні умови для усіх учасників ринку. Це нерозривно пов'язано з розробкою та впровадженням відповідної законодавчої бази. При цьому Кабінет Міністрів реалізовуватиме свою соціальну функцію і зможе залучати до цього НАК «Нафтогаз» шляхом виключного переліку заходів та окремих інструментів, зокрема забезпечення необхідним ресурсом газу населення та сфери комунального обслуговування. Іншими словами, реалізація соціальної політики уряду має бути досягнена за допомогою чіткого механізму соціальних зобов'язань.

На рис. 2.4 представлено структуру корпоративного управління НАК «Нафтогаз» до і після реорганізації діяльності компанії відповідно до вимог Закону України «Про ринок природного газу» та Третього енергетичного пакета.

Діюча структура корпоративного управління



Структура корпоративного управління після відокремлення ГТС та ПСГ



Рисунок 2.4 - Порівняння структури корпоративного управління НАК «Нафтогаз» України

Джерело: [20]

Важливим є те, що протягом перехідного періоду має поступово відбутися трансформація моделі надання непрямих субсидій всім побутовим споживачам газу за рахунок некоригованих цін до вільного ринкового механізму ціноутворення з одночасним забезпеченням субсидіями неплатоспроможних господарств.

Спільними перевагами зазначених моделей є забезпечення незалежності діяльності основних операторів нафтогазового ринку, як це вимагає «газова» Директива ЄС, деконцентрація управлінських повноважень шляхом їх розподілу між різними органами центральної виконавчої влади, створення організаційно-правових передумов для подальшої лібералізації галузі.

Спільним недоліком обох моделей є відсутність єдиного регулятора

газового ринку (за аналогією з ринком електроенергії), до функцій якого мало б належати забезпечення надійності функціонування системи, та збереження високого ступеня залежності газового ринку від органів центральної виконавчої влади [20-23].

Ефективне функціонування нової моделі корпоративного управління зазначеної компанії залежить не тільки від нормативного забезпечення даного процесу. Важливу роль відіграють питання підвищення якості корпоративного управління.

Заклики до підвищення якості корпоративного управління є не просто законодавчою вимогою, а нормою корпоративної поведінки в усьому світі. Дослідження, які проводилися у різних країнах світу, доводили, що існує прямий кореляційний зв'язок між рівнем корпоративного управління компанії та її ринковою капіталізацією. Проведені компанією McKinsey у країнах із різним ступенем розвитку корпоративного управління дослідження довели позитивний вплив ефективної системи корпоративного управління на фінансову результативність. Опитані спеціалістами McKinsey портфельні інвестори заявили про свою готовність платити вищу ціну за акції компаній із належною системою корпоративного управління, яка забезпечує дотримання їх інтересів, й чим більш нестабільним є загальний стан економічного середовища, тим більшим буде розмір «премії за ефективність системи корпоративного управління» [24].

Досягнення необхідного рівня якості корпоративного управління можливо за рахунок системи знань про закономірності та ефективні форми, методи і засоби цілеспрямованого впливу на суб'єктів корпоративних утворень, їх органи управління, матеріально-речові елементи, фінансові системи та інші компоненти, що забезпечують ефективне функціонування механізму взаємодії та досягнення гармонії та синергетичного ефекту [10, с. 9-10].

Отримати необхідні знання дозволяє освітня діяльність. У закордонній практиці освіта розглядається як основний принцип, який живить і харчується від всіх інших принципів корпоративного управління. Реалізація принципів корпоративного управління вимагає необхідних та достатніх людських та економічних ресурсів, що залежить від різних аспектів знань, зокрема:

а) комунікаційних, необхідних для всіх членів, призначених до складу органів управління;

б) професійних, особливо для членів, які призначаються в органи управління;

в) координаційних, здатних консолідувати і розвивати досвід управління.

Інституційні органи надають механізми для участі у корпоративному управлінні, які необхідно оптимізувати за рахунок корпоративного розвитку як в материнських, так і в дочірніх компаніях.

Корпоративний розвиток передбачає розроблення та реалізацію проектів, які спільно використовується всіма учасниками корпоративного управління та вимагає від них відповідних професійних кроків для участі у проекті з самого

початку, працюючи в команді. Досвід, набутий за рахунок спільної роботи розглядається як один з активів корпорації нарівні з людьми, які працюють в ній.

Таким чином, в умовах корпоративного управління зростає роль людей, знань, освіти, зростають вимоги до менеджменту. Наголос робиться на те, що люди повинні працювати як єдине ціле, вносячи свій внесок у вигляді ідей, обмінюватись досвідом, що робить можливим розвивати спільні проекти і постійні інновації. Завдяки спільній роботі і поширенню досвіду закладаються основи для особистого і професійного розвитку.

Висновки. Підсумовуючи можна зазначити, що найсуттєвіший вплив на успішну реалізацію реформи інституційного забезпечення корпоративного управління НАК «Нафтогаз» України мають такі фактори:

- формування належного нормативно-правового забезпечення, взаємовигідних та довготривалих партнерських взаємовідносин між суб'єктами корпоративного управління;
- створення сприятливого інвестиційного середовища для залучення інвесторів у розвиток вітчизняних підприємств;
- реалізація сучасних механізмів організаційних змін на основі імплементації Закону України «Про ринок природного газу» та лібералізації ринку природного газу в Україні;
- залучення достатньої кількості фахівців, вмотивованих для проведення реформи як всередині НАК «Нафтогаз» України, так і ззовні. Ними мають стати потенційні члени нової Наглядової ради, члени комісії з їх обрання, представники державних органів;
- політична воля чинних державних органів та міжнародних інституцій до проведення реформ;
- час та постійна віддана робота учасників процесу реформування.

Список посилань на джерела

1. Закон України «Про акціонерні товариства». [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/514-17>
2. Розпорядження Кабінета Міністрів України від 25 березня 2015 р. № 375-р «Питання реформування газового сектору». [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua>
3. Принципи корпоративного управління. Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку. Київ, 2004. – 72 с. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.nssmc.gov.ua/law/18922>
4. Птащенко Л. О. Науково-методичні засади корпоративного управління в економіці України: дис. на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук. – ПНТУ ім. Ю. Кондратюка, Полтава. – 2005.

5. Давиденко М. Н. Економічна природа корпоративного управління // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. – Вип. 4 (95). – 2009. – С. 20-22.
6. Нусінова О. В. Дослідження принципів корпоративного управління / О. В. Нусінова // Економіка та управління підприємством. – Випуск 1 (53). – 2014. – С. 218-223.
7. Сохацька О. Формування нової парадигми корпоративного управління в глобальному середовищі / О. Сохацька // Вісник ТДЕУ. – 2006. – № 3. – С. 24-40.
8. Верескун М. В. Анализ формирования украинской модели корпоративного управления / М. В. Верескун // Вісник Приазовського державного технічного університету. – 2006. – Вип. № 16. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://eir.pstu.edu/handle/123456789/563>
9. Шершньова З. Є., Черпак А. Є. Формування ринкової економіки: Спец. випуск (присвячений 100-річчю КНЕУ). – Київ: КНЕУ ім. В. Гетьмана, 2007. – С. 324-358.
10. Шершньова З. Є. Ідентифікація бар'єрів впровадження корпоративного управління в Україні // Теоретичні та прикладні питання економіки. Збірник наукових праць. Випуск 8.(за заг. ред. д.е.н., проф. Євтушевського В. А., к.е.н., доц. Бутенко Н. В.). – К.: 2005. – С. 27-33.
11. Бойцун А. Принципи корпоративного управління в українських державних підприємствах: концепція. – 14 с. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://naftogaz.com>
12. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер ; [пер. с англ.]. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2004. – 272 с.
13. Майер К. Корпоративне управління в ринкових та перехідних економіках // У пошуках кращого директора: Корпоративне управління в ринкових та перехідних економіках : Пер. з англ. / Наук. ред. С. Синиця. – К.: Основи, 1996. – 189 с.
14. Уильямсон О. Экономические институты капитализма. Фирмы, рынки и отношенческая контрактация / О. Уильямсон; Пер. с англ. – СПб.: Лениздат; SEV Press, 1996. – 702 с.
15. Чухно А. А. Інституціонально-інформаційна економіка: підручник / А. А. Чухно, П. М. Леоненко, П. І. Юхименко; за ред. акад. НАН України А. А. Чухна. – К.: Знання, 2010. – С. 525-526.
16. Природа фірми: Походження, еволюція і розвиток / За ред. О. Е. Вільямсона, С. Дж. Вінтера, пер. з англ. А. В. Куликова; наук. ред. пер. В. П. Кузьменко. – К.: А.С.К., 2002. – С. 124.
17. Корпоративне управління в компаніях реального сектору України 2016. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://ibi.com.ua>
18. У 53 % українських компаній є суттєві проблеми. – Капітал. – № 087 (264). – 2014. – 12 юня. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.capital.ua>

19. Річний звіт НКЦПФР «Ринок цінних паперів. Європейський вибір: нові можливості та зростання» за 2011-2015 роки. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nssmc.gov.ua>
20. Річний звіт 2015. Офіційний сайт НАК «Нафтогаз України». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.naftogaz.com/>
21. Джумагельдієва Г. Реформа НАК «Нафтогаз»: переваги та недоліки. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://blog.liga.net>
22. Кабмін затвердив план корпоративного управління НАК «Нафтогаз». [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.epravda.com.ua>
23. SWOT-аналіз варіантів реструктуризації групи НАК «Нафтогаз України» внаслідок відділення функції та активів із транспортування природного газу. Квітень 2016. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://enref.org>
24. Цена корпоративного управління / [Кумз П., Уотсон М., Кампос К., Ньюелл Р., Уилсон Г.] // Вестник McKinsey. – 2003. – № 1 (3). [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.vestnikmckinsey.ru/>.
25. Ліпська Г. Удосконалення корпоративного управління в компанії як інструмент для залучення інвестицій. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA009599

РОЗВИТОК ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА З МЕТОЮ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ

д. е.н., доцент **Кісь С. Я.**,

*Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,
кафедра теорії економіки і управління*

к.е.н., доцент **Кісь Г. Р.**

*Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,
кафедра менеджменту і адміністрування*

Постановка завдання. Основою для актуалізації проблем формування та розвитку людських ресурсів підприємства стали результати досліджень західних вчених [1] використані вітчизняними науковцями [2]. Зокрема, в [2, с. 33] Г. Копець зазначає, що «американські компанії розглядають проблеми задіяння та ефективного управління талановитими людьми як стратегічний пріоритет...», а «менеджери вищої ланки та підлеглі їм лінійні менеджери надають цій проблемі значний обсяг свого часу та уваги». Незважаючи на підвищений інтерес до інтелекту людини та його ролі у процесах діяльності, американські аналітики, провівши опитування 50 виконавчих керівників бізнесових одиниць та професіоналів відділів HR, які співпрацюють з 29 мультинаціональними компаніями різних галузей та регіонів Африки, Азії, Європи та Північної Америки [1] виявили ряд перешкод, які, на їх думку, не дають можливості отримати вигоди для бізнесу від управління талановитими працівниками. Об'єднані у вісім груп, відповіді респондентів демонструють наступні тенденції:

- більше половини опитаних (54 %) вважають, що топ-менеджери не витрачають достатньо часу на управління талановитими працівниками;
- 52 % експертів, які взяли участь в опитуванні притримуються думки про те, що лінійні менеджери не достатньо віддані розвитку працівників, а 50 % – вважають їх такими, які не сприяють диференціації здібностей працівників, виділення талановитих, середніх працівників та тих, що недопрацюють;
- 47 % від загальної кількості респондентів схильні вважати, що топ-менеджери не пов'язують управління талановитими працівниками із стратегією підприємства, а 37 % переконані в тому, що вище керівництво не має спільної думки про ключові ролі працівників у бізнесі.

Сформовані іноземними експертами думки про проблеми формування та використання керівниками різних управлінських ланок інтелектуального потенціалу виконавчого персоналу суб'єкта господарювання, дають підстави зробити висновок про необхідність формування вітчизняними суб'єктами господарювання системи розвитку персоналу (СРП), яка б передбачала зростання частки інтелекту у діяльності як окремого працівника, так і підприємства, загалом.

Одним із важливих компонентів інтелектуальної складової людського

розвитку слід вважати освіту, яка розширює можливості людини у сфері набуття знань і професійних навичок. Виходячи з цього, доцільно зауважити, що для ефективного функціонування СРП підприємству необхідно приділяти значну увагу освітнім процесам, формуючи освітнє середовище власними силами та засобами, а також, користуючись послугами ринку освітніх послуг. За повідомленнями інтернет-порталу [3] сучасний стан вітчизняної вищої освіти характеризується багатьма проблемами, які вимагають вирішення, як в контексті інтеграції України в європейський освітній простір, так і з метою забезпечення суб'єктів національної економіки інтелектуальними працівниками.

Результати досліджень. Серед головних проблем галузі вищої освіти науковці та експерти-аналітики називають невідповідність потреб ринку праці кількості підготовлених за деякими напрямками фахівців, диспропорції у державному замовленні та його неадаптованість до галузевої структури вітчизняного господарства. Усвідомлюючи важливість наведених вище та багатьох інших проблем освітньої галузі, слід зауважити, що серед їх наслідків привертають увагу ті, які стосуються впливу освіти на забезпеченість суб'єктів національного господарства інтелектуальними працівниками. З цього приводу, доцільно навести результати опитування проведеного Інститутом соціології НАН України на предмет того, чи відповідає нинішній характер роботи респондента його професійно-освітньому рівню. Майже четверта частина опитаних, які зайняті в сфері інформаційних технологій, фармацевтики, продаж підтвердили невідповідність, тим самим засвідчуючи диспропорційність освітнього ринку та ринку праці [3]. Цей факт, а також численні повідомлення про те, що практична робота на підприємстві вимагає додаткових знань підтверджують думку про необхідність, з одного боку, проведення реформ на державному рівні в сфері освіти, зокрема, вищої, а з іншого – демонструють гостру потребу переформатування методів співпраці господарюючих суб'єктів з освітніми закладами в напрямку задоволення їх потреб в інтелектуальних працівниках.

З цього приводу, заслуговують на увагу рекомендації автора [2], які спрямовані на вирішення актуальних проблем формування та розвитку персоналу підприємства і полягають в наступному:

- підтримка спеціалізованої підготовки майбутніх фахівців, починаючи з шкільного віку;
- формування професіоналізму шляхом забезпечення послідовності – спеціалізована школа чи гурток, профтехучилище, коледж, технікум, а потім – виші;
- стимулювання заочно-дистанційного навчання персоналу, екстернату, участі у різноманітних високоефективних курсах підвищення кваліфікації, післядипломна освіта;
- налагодження тісної співпраці між підприємствами і організаціями та навчальними закладами, поєднання теоретичної та практичної підготовки

майбутніх фахівців.

Погоджуючись з висловленими вище та багатьма іншими пропозиціями науковців та практиків щодо активізації шляхів впливу освіти на розвиток персоналу суб'єктів господарювання, слід зауважити, що у більшості випадків їх суть зводиться до формальних аспектів розвитку (перекваліфікація, друга вища освіта, підвищення кваліфікації та інші), не забезпечуючи, при цьому, первинність освіти в системі продукування інновацій: «освіта – наукові дослідження – інноваційний продукт – масове виробництво», про важливість якої зазначає автор в [4]. Наведену послідовність, в контексті необхідності забезпечити інтелектуалізовану діяльність підприємства доцільно представити у вигляді: «освіта – інтелектуалізований персонал – інтелектуалізація діяльності персоналу – інноваційний продукт, інноваційне рішення (ідея, пропозиція, ноу-хау) – результат діяльності». В такому випадку, на наше переконання, підприємства, установи та організації формуючи СРП повинні орієнтуватись на пріоритетність змісту освіти, на її можливості сприяти інтелектуальному розвитку персоналу.

В контексті визначення первинності освіти у формуванні високих результатів діяльності суб'єктів господарювання привертає увагу оприлюднений в друкованому вигляді та розміщений на офіційному сайті видання рейтинг українських ВНЗ, які випускають найбільшу кількість топ-менеджерів [5]. Крім рейтингової інформації, отриманої міжнародною дослідницькою компанією NauGroup за результатами опитування представників 226 фірм матеріал містить думки науковців, експертів-практиків, які, опираючись на власний практичний досвід, висловлюються щодо основних тенденцій та перспектив розвитку освіти. Так, директор з продажу компанії GoIT, яка займається навчанням програмістів та тестувальників Олександр Кузьменко вважає, що навчити програмістів та тестувальників можна шляхом залучення до передачі знань досвідчених менеджерів і програмістів, тобто, не користуючись послугами освітніх закладів. Акцентуючи увагу на важливості та обов'язковості отримання працівником вищої освіти, виконавчий директор інвесткомпанії «Concorde Capital» Андрій Герус вважає, що сучасний бізнес потребує людей, які не тільки добре знають свою справу, але, в першу чергу тих, хто має якості успішного керівника. Підтверджуючи слова попереднього експерта та поширюючи висловлену думку на виконавчий персонал організації, декан Львівської бізнес-школи при УКУ Софія Опецька звертає увагу на те, що в умовах відсутності грошей потрібні люди, які здатні знайти нестандартне рішення в будь-якій ситуації. Представник державного органу виконавчої влади Олексій Павленко вважає, що хороші знання за фахом, які отримує випускник будь-якого ВНЗ не гарантують його готовності генерувати комплексні нестандартні рішення. Аналізуючи сучасні тенденції ринку праці, перший проректор КПІ відзначає потребу роботодавців у більш ерудованому та готовому до роботи випускнику, якого не треба перенавчати.

Узагальнюючи наведені статистичні дані та погляди науковців,

представників бізнесу та влади на проблеми вітчизняної вищої освіти, автор публікації робить висновок про необхідність ВНЗ удосконалювати свою діяльність, а студентам – шукати необхідні їм знання самостійно [5]. Погоджуючись з висловленою позицією, вважаємо за необхідне конкретизувати основні напрямки необхідних змін як у сфері освіти, зокрема, освіти для дорослих, так і в діяльності підприємств, спрямованих на формування та розвиток інтелектуального працівника.

Людина, як суб'єкт економічної активності, потрапляючи на ринок праці, повинна володіти певним обсягом знань, вмінь та навичок, який дає їй можливість брати участь у найрізноманітніших господарських процесах. Як правило, необхідний рівень інтелектуально-професійного розвитку персонал більшості підприємств, установ та організації досягає шляхом отримання офіційної (формальної) освіти, яка предстала професійними училищами, коледжами, технікумами, інститутами, університетами, академіями. Загалом, формальну освіту можна характеризувати як таку, що спрямована на здобуття або зміну освітнього рівня та кваліфікації за участю державних та визнаних приватних організацій і передбачає використання стандартизованих освітньо-професійних програм, визначених термінів та графіків навчання, заходів державної атестації та отримання відповідних документів про освіту встановленого зразка. Незважаючи на сучасні можливості майбутнього фахівця отримати достатні за обсягом та змістовним наповненням знання, вміння та навички для виконання професійних завдань, необхідно погодитись з думкою авторів [6, с. 236] про те, що «...в епоху економіки знань...отримані раніше знання швидко старіють...», «...працедавці вимагають поглиблення існуючих або отримання нових знань...», як наслідок люди «...звертаються до послуг системи офіційної (формальної) освіти...», яка дає можливість підвищити кваліфікацію, поглибити знання, отримати нові професії, тобто забезпечити пропозицію освітніх послуг з метою гарантування неперервності освіти для дорослих.

Поряд з усвідомленням необхідності та важливості формальної освіти в контексті неперервності, привертає увагу позиція академіка В.Кременя, який зазначає, що у разі звичайної, традиційної освіти навчити людину на все життя неможливо [7], а відомий діяч ЮНЕСКО Р. Даве характеризує неперервну освіту як процес особистого, соціального та професійного розвитку індивіда протягом його життя, асоціюючи її з ідеєю, яка охоплює формальне, неформальне та позаформальне навчання [8].

Як правило, вітчизняні підприємства, установи, організації, головним чином, державної або змішаної форми власності, забезпечують формування та розвиток персоналу, орієнтуючись на ринок формальних освітніх послуг. В той же час, важко не погодитись з думкою про те, що університети, коледжі та інші навчальні заклади, як суб'єкти цього ринку в сучасних умовах економіки, заснованої на знаннях, втрачають монополію у поширенні інформації [9], і, на наш погляд, не здатні стандартизованими підходами до форми та змісту

навчання задовольнити об'єктивно зростаючі вимоги суб'єктів господарювання до рівня інтелектуального розвитку персоналу. Виходячи з вище зазначеного, актуальною проблемою на сьогоднішній день для переважаючої більшості вітчизняних підприємств, установ та організацій, персонал яких виступає в ролі споживача освітніх послуг, слід вважати не використання або недовикористання господарюючими суб'єктами неформальних засобів навчання управлінського та виконавчого персоналу. З іншого боку, установи традиційної освіти для забезпечення тривалого конкурентноздатного становища на ринку, задоволення попиту з боку споживачів повинні, крім формальної освіти, розвивати такі її нетрадиційні форми, як неформальне і спонтанне навчання.

Зважаючи на достатньо широкий перелік визначень «неформальної освіти» представлений як у наукових виданнях, так і в нормативних документах [6-10], вважаємо, що споживач та продавець її послуг з метою отримання взаємних вигод повинні враховувати такі особливості неформальної освіти:

- доповнює або виступає альтернативою формальній освіті;
- може бути організована поза формальною освітою, в межах підприємств або у спеціальних приміщеннях провайдерів такої освіти;
- забезпечує засвоєння тих вмій і навичок, які необхідні для виконання працівником конкретних завдань;
- має освітні цілі, визначені часові обмеження та інфраструктурну підтримку;
- споживач, як правило, усвідомлено, без примусу здобуває нові знання, навички і вміння;
- сертифікація отриманих знань не є обов'язковою, але може проводитись.

Вище наведеним переліком цілком обгрунтовано можна характеризувати інший, не менш важливий, вид освіти – позаформальної [8], або спонтанної [6], або інформальної [11]. Її відмінна характеристика полягає в тому, що людина отримує необхідні знання в неорганізованому за певними правилами середовищі, шляхом цілеспрямованого спілкування, читання, перегляду телепередач, відвідування установ культури, подорожей тощо.

Зважаючи на те, що неформальна та спонтанна освіти, як правило, не передбачають отримання споживачем послуги відповідного документального підтвердження про отриманні знання, вміння, навички, то, цілком доречно припустити, що такі види освіти потребують попереднього усвідомлення працівником потреби у додаткових компетенціях і самостійного вибору джерела надходження інформації. З іншого боку, сформована на підприємстві СРП в частині інтелектуального розвитку всіх категорій управлінського та виконавчого персоналу може передбачати планування, альтернативних формальній, видів освіти, зважаючи, в тому числі, на необхідність фінансового забезпечення навчальних заходів. В такому випадку, слід вести мову про залучення до процесу неформальної та спонтанної освіти персоналу відповідного підрозділу підприємства, який передбачений діючою організаційною структурою. Поряд з виконанням підрозділом традиційних функцій,

пов'язаних з управлінням персоналом, до його обов'язків в частині організації неформального навчання слід віднести:

- визначення необхідності отримання персоналом підприємства додаткових знань, вмінь та навичок шляхом анкетування та тестування, враховуючи об'єктивні характеристики професійності працівника, орієнтуючись на внутрішньо організаційні та ринкові зміни, пов'язані з впровадженням нових технологій, видів продукції або умов роботи на ринку;

- моніторинг ринку неформальних освітніх послуг, за результатами якого відбувається вибір провайдера освіти (громадські організації, приватні структури, фізичні особи і т. п.), узгоджуються форми співпраці (лекторії, семінари, тренінги, дистанційне навчання, вебінари, і т. д.), вартість послуг, обумовлюються цілі навчання, структуровані програми і кінцевий результат;

- планування фінансового забезпечення процесів неформального навчання;

- оцінка ефективності отриманих знань, як шляхом співставлення результатів роботи працівника до і після неформального навчання, так і на основі визначення ступеня генерування та використання ним нових ідей, пропозицій у господарській практиці;

- організування процедур поширення працівником отриманих знань, наслідком чого стане їх масштабування і можливість застосування більшою кількістю управлінців та виконавців.

Погоджуючись з думкою про те, що спонтанна освіта «...здобувається як результат повсякденної роботи та спілкування, не є структурована щодо певних цілей, не має часових обмежень або форм проведення...» [6, с. 237], вважаємо, що процес її отримання різними категоріями персоналу підприємства може мати не тільки спонтанний характер, а також бути частково керованим. Його керованість пов'язана з можливостями персоналу, який виступає в ролі суб'єкта СРП поширювати необхідну навчальну інформацію, спонукаючи персонал до цілеспрямованого спілкування, залучаючи до читання літератури, перегляду відеоматеріалів, формулюючи завдання працівнику, який відвідує установи культури, подорожує, перебуває у відрядженні.

В контексті вибору найбільш ефективних підходів та методів розвитку персоналу з метою інтелектуалізації, привертають увагу розглянуті в [12, с. 82] три концепції підготовки і підвищення кваліфікації менеджерів (ППКМ): фрагментарний підхід, який передбачає базову підготовку в центрах тренінгу, формалізований підхід – базові знання доповнюються вміннями та навиками, отриманими неформальним та спонтанним шляхом, цільовий підхід – індивідуалізація навчального процесу, з врахуванням характеру роботи, яку виконує менеджер. Усвідомлюючи необхідність володіння менеджерами, а також будь-яким іншими категоріями працівників базовими знаннями, які відносяться до управлінських, забезпечувальних та виконавчих процесів, вважаємо, що найбільш прийнятним є формалізований підхід. Проте, його використання в практиці діяльності сучасних підприємств, установ та

організації вимагає деякої трансформації. За даними дослідження [13, с. 23] освітні послуги, які відносяться до вище зазначеного формалізованого підходу в більшості випадків ($\approx 80\%$) надаються недержавними некомерційними організаціями. При цьому, традиційні заклади освіти, які здійснюють підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників, володіючи значним потенціалом у наданні як базових, так і додаткових знань, як правило, не використовують неформальних методик навчання, керуючись стандартами, традиційними планами та програмами. Не применшуючи роль останніх у підготовці та подальшому інтелектуальному розвитку персоналу підприємств, вважаємо, що передбачені ними форма та зміст (лекції, практичні та семінарські заняття, лабораторні роботи, змістовні модулі і т.д.) можуть бути доповнені іншими технологіями з розвитку людських ресурсів [14, с. 82-85], в тому числі тими, які передбачають неформальні підходи. На наше переконання, це дасть можливість підприємствам та навчальним закладам отримати взаємні вигоди. Зокрема, навчальні заклади, в тому числі галузевого призначення, будуть мати можливість:

- розширити можливості співпраці з господарюючими суб'єктами, що дасть можливість максимально наблизити навчальний та науковий процеси до реальних потреб бізнесу;
- інтегрувати наукові дослідження як джерело інтелектуалізації персоналу та діяльності підприємства загалом в практику господарювання;
- отримати джерело додаткового доходу в бюджет навчального закладу за рахунок розширення пропозиції освітніх послуг, що в мовах скорочення державного замовлення на підготовку фахівців є надзвичайно актуальним;
- підвищити рівень професійного розвитку науково-педагогічного персоналу.
- В свою чергу, підприємства, установи та організації, як споживачі можуть розраховувати на:
 - ефетивне використання коштів, передбачених бюджетом на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації управлінського та виконавчого персоналу;
 - зростання не тільки професіоналізму, а й інтелектуальних та особистісних якостей працівників;
 - активізацію використання персоналом нетрадиційних підходів до виконання завдань;
 - налагодження співпраці з галузевою навчально-науковою установою з метою подальшого консультування та створення можливостей пріоритетного використання результатів наукової діяльності.

Таким чином, трансформацію запропонованих в [12] концепцій ППКМ з можливістю розповсюдження останніх на весь персонал підприємства потрібно здійснити з врахуванням необхідності забезпечити формальну, неформальну та спонтанну складові в процесах розвитку людських ресурсів. В такому випадку, системою забезпечення розвитку персоналу на підприємстві

необхідно передбачити концепцію комбінованого підходу до інтелектуального розвитку різних груп та категорій працівників.

Не менш важливими складовими СРП підприємств, установ та організацій в контексті діагностики, підтримки, стимулювання інтелектуального розвитку та активності їх людських ресурсів слід вважати мотивацію та контроль. Від мотиваційного середовища та рівня контрольованості заходів, спрямованих на інтелектуалізацію персоналу залежить, по-перше, готовність працівника використовувати творчий потенціал, а також ступінь його розкриття, по-друге, зорієнтованість нових ідей та пропозицій на покращення результатів діяльності, як за окремими процесами, так і підприємства, загалом, по-третє, ефективність взаємодії персоналу суб'єкта та об'єкта інтелектуалізації, по-четверте, ефективність використання ресурсів, в тому числі, фінансових, які спрямовані на заходи, пов'язані з інтелектуальним розвитком персоналу, по-п'яте, зацікавленість людських ресурсів підприємства в отриманні додаткових знань, вмінь та навичок шляхом формальної, неформальної та спонтанної освіти.

Головною умовою досягнення позитивного результату за всіма вище перерахованими та іншими ймовірними наслідками мотивації та контролю інтелектуалізації персоналу слід вважати наявність в СРП суб'єкта інтелектуалізації (керівника), який повинен розвиватися скоріше за інших членів групи, володіючи теоретичними і практичними засадами інтелектокористування на основі комплексного використання інтелектоінтегруючих технологій та інтелектомотивуючих стилів керівництва. В той же час, його вплив на об'єкт не повинен обмежуватись заходами керуючого впливу, а спрямовуватись на формування самомотивації та самоконтролю інтелектуалізації особи, які, на думку авторів [15, с. 100] «...знаходяться під впливом успіхів у досягненні поставлених перед групою і особою інтелектуальних цілей і результатів».

Таким чином, враховуючи потребу системності процесу мотивації та контролю інтелектуалізації персоналу, необхідність забезпечити самомотивацію та самоконтроль, а також рекомендації вітчизняних науковців щодо складових ефективної мотивації інтелектуальних працівників [16], вважаємо доцільним пропонувати суб'єктам господарювання застосовувати такі мотиваційні та контролінгові заходи системного характеру, спрямовані на інтелектуалізацію персоналу:

– наскрізний контролінг результатів діяльності персоналу в межах реалізації управлінських, виконавчих та забезпечувальних процесів, з метою встановлення причин відмінностей між очікуваними та досягненими результатами і прийняття рішень щодо впливу мотиваційних чинників інтелектуалізації на їх врівноваження;

– вибір мотиваторів для різних категорій працівників, враховуючи їх очікування та внесок у формування результатів як за окремим процесом, так і підприємства загалом;

– використання комплексного підходу до стимулювання інтелектуальної активності персоналу на основі поєднання матеріальних (додаткова оплата праці, участь у розподілі прибутку та інші) та нематеріальних (навчання, кар'єра) стимулів;

– формування сприятливого творчого клімату та організаційного середовища для інтелектуалізації персоналу, які полягають у забезпеченні свободи, гнучкості та автономії, а також функціонуванні підсистеми з покладеними на неї завданнями впроваджувати та масштабувати результати інтелектуальної активності;

– формування підсистеми контролю за ефективністю використання ресурсів (матеріальних, фінансових, людських) інтелектуалізації на основі співставлення отриманої вигоди, в тому числі нематеріальної та майбутньої з обсягом витрат на її досягнення.

Висновки. Відповідно до запропонованих вище підходів до формування та функціонування СРП на підприємстві, її головними цілями та завданнями, на наш погляд, слід вважати:

– для господарської діяльності підприємства: ціль – отримання прибутку; завдання – позитивні значення результатів фінансової, виробничої, маркетингової та іншої діяльності;

– для інтелектуалізації персоналу: ціль – підвищити рівень інтелектуального потенціалу та інтелектуальної активності управлінського та виконавчого персоналу; завдання – зорієнтованість планування, формування, розвитку, мотивації та контролю на інтелектуальний розвиток персоналу підприємства;

– для СРП підприємства: ціль – створення необхідних умов для інтелектуального розвитку та інтелектуальної активності персоналу підприємства; завдання – виділення підсистем необхідних для забезпечення інтелектуалізації персоналу, визначення факторів та завдань для кожної з них.

Список посилань на джерела

1. Guthridge M., Komm A.B., Lawson E. The human barriers / The people problem in talent management. – 2006, Number 2.
2. Копець Г. Р. Актуальні проблеми формування та розвитку персоналу підприємства / Г. Р. Копець // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2011. – №720. – С. 30-37.
3. Юрій Шпак. Вища освіта для безробітного: кого навчає Україна / Шпак Юрій [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://forbes.net.ua/ua/nation/1400416-vishcha-osvita-dlya-bezrobitnogo-kogo-navchae-ukrayina>.
4. Слепухіна І. Д. Розвиток інтелектуальної складової трудового потенціалу на виробничому підприємстві / І. Д. Слепухіна // Економіка: реалії часу. – 2014. – №4(14). – С. 32-36.

5. Андрій Юхименко. Кузні кадрів. Рейтинг українських ВНЗ, що випускають найбільшу кількість топ-менеджерів / Юхименко Андрій. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nv.ua/ukr/publications/kuzni-kadriv-rejting-ukrajinskih-vuziv-shcho-vipuskajut-najbilshu-kilkist-top-menedzheriv-65598.html>.
6. Петренко В. П. Неформальна та спонтанна освіта: роль та місце в стратегії розвитку людських ресурсів галузевих і регіональних суспільних систем / В. П. Петренко, А. П. Андибур, А. Б. Лис // Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції Теорія і практика стратегічного управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем (Івано-Франківськ, 20-22 травня 2015 року). – Івано-Франківськ: Територія друку, 2015. – С. 236–237.
7. Кремень В. Нові вимоги до освіти та її змісту / В. Кремень // Виклик для України: розробка рамкових основ змісту (національного курикулуму) загальної середньої освіти для 21 століття: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. «Рівний доступ до якісної освіти», 26–27 червня 2007 р., м. Київ. – К.: ТОВ УВПК «Ексоб», 2007. – С. 3–10.
8. Dave R. H. Foundation of Lifelong Education: Studies in Lifelong Education / R. H. Dave. – Hamburg, 1976. – 388 p.
9. Терьохіна Н. Неформальна освіта як важлива складова освіти дорослих / Н. Терьохіна // Порівняльно-педагогічні студії. – 2014. – №6(20). – С. 109-114.
10. Рекомендації Асамблеї Ради Європи 1437 (2000) Про неформальну освіту. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://coe.kiev.ua/bul/bul9/text30htm>.
11. Проект Постанови про прийняття за основу проекту Закону України про внесення змін до деяких законів України (щодо визнання неформальної освіти). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc6_current_main?id=&pid069=202
12. Щокін Г. В. Практична психологія менеджменту: як робити кар'єру?, як будувати організацію? Науково-практичний посібник / Г. В. Щокін. – К.: Україна. – 1994. – 399 с.
13. Аналітична доповідь про стан моніторингу якості освіти в Україні / МБО — Центр тестових технологій і моніторингу якості освіти□; [І. І. Бабин, Л. М. Гриневич, І. Л. Лікарчук та ін.]; за заг. ред. І. Л. Лікарчука. – К.: МБО — Центр тестових технологій і моніторингу якості освіти□; Х.: Факт, 2011. – 96 с.
14. Данилюк-Черних І. М. Управління розвитком людських ресурсів підприємств на засадах сінтелектики: дис. ...к. е. н.: 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)»: 25.09.15 / Данилюк-Черних Ірина Миколаївна. – Тернопіль, 2015. – 217 с.
15. Тимошенко Д. В. Щодо шляхів удосконалення просторової мотиваційної моделі формування команди з пріоритетом інтелектуальних досягнень / Д.

- В. Тимошенко, В. П. Петренко // Наукові вісті Галицької Академії. – 2008. – № 2 (14). – С. 97-102.
16. Корпоративне управління в Україні: інтелектуальний капітал, персонал, якість: [Монографія] / За ред. В. І. Щелкунова, Г. В. Жаворонкової. – К.: Наукова думка, 2010. – 615 с.

ВИЗНАЧЕННЯ ПРОЗОРОСТІ САЙТІВ НАФТОГАЗОВИХ КОМПАНІЙ ЯК МЕТОД ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

к.е.н., доцент **Мацьків Р.Т.**

к.е.н., доцент **Проданова І. І.**

*Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
кафедра теорії економіки та управління,*

Постановка проблеми. Масштабні зміни, які відбуваються в умовах глобалізації, а саме – концептуалізація цілей, цінностей та принципів діяльності компаній, змушують останніх виходити за межі традиційних цілей – отримання максимальних прибутків акціонерами, та ставити перед собою нові – покращення суспільного добробуту на шляху сталого цивілізаційного розвитку. Діяльність таких компаній базується на тому, що усі заінтересовані сторони розглядаються як єдина система взаємопов'язаних елементів за рахунок загальних інтересів. Запорукою успіху кожного з учасників системи стейкхолдерів є спільний успіх усіх заінтересованих сторін, оскільки жодна з них не може розглядатися як основна. Тобто, глобальні компанії епохи змін створюють нові цінності соціальної відповідальності, а не просто максимізують прибутки власників чи інвесторів.

Необхідність поглиблення інтеграції України у світове господарство обумовлює обов'язкову реалізацію Концепції сталого розвитку, одним із основних інструментів якої є соціальна відповідальність як окремого підприємства чи громадянина, так і держави в цілому. Це означає, що розвиток корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) вимагає пошуку нових методів прийняття управлінських рішень, одним з яких є створення об'єктивних та практичних методик комплексного оцінювання економічного, соціального й екологічного впливу господарюючих суб'єктів на суспільство. У Глобальній ініціативі зі звітності зазначено, що компаніям важко продемонструвати наслідки своєї соціально відповідальної діяльності, тому існує потреба їх систематичного вимірювання та представлення результатів [1, с. 417]. Для реалізації вищезазначеного виникає необхідність у прозорості представлення як безпосередньо діяльності компаній, так і її результатів. Доступність інформації дозволяє сприяти розробленню інструментів і методів, завдяки яким можна відслідковувати КСВ діяльність у динаміці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розробленим методикам оцінювання рівня КСВ, доцільності соціальних інвестицій тощо присвячено праці багатьох закордонних вчених таких, як Дж. Вайс, Д. Віндзор, Т. Доналдсон, А. Керол, Р. Каплан, Д. Нортон, Т. Лепіхіна, Є. Мохова, Ю. Благоевич, С. Гончаров, Н. Кричевський, Д. Перек-рестов, І. Поварич, В. Шабашев, В. Кашин, А. Нецадін, Г. Тульчинський. В Україні вітчизняні науковці також здійснюють розробку методик оцінювання досягнутого або потенційного рівня соціальної відповідальності підприємств та компаній. Серед

них: В. Воробей, І. Журовська, О. Буян, О. Березіна, Д. Баюра, О. Ворона, О. Черних, Л. Грицина та інші. Однак, дослідження є дещо розрізненими, мають несистемний характер, недостатньо вивченими залишаються питання ефективного впливу практик соціальної відповідальності на суспільство, потребують удосконалення методи та показники оцінювання КСВ. Особливої уваги заслуговують і державні компанії, оскільки вони складають основу економіки і мають значний вплив на формування національної безпеки. Саме тому соціальна відповідальність – це не лише їхня місія, а й обов’язкова відповідь на очікування суспільства. Важливу роль у контексті економічної, зокрема енергетичної, безпеки відіграють державні компанії нафтогазового комплексу. З огляду на викладені вище аргументи, доцільними й актуальними є дослідження та пропозиції щодо оцінки прозорості сайтів нафтогазових компаній як одного з методів оцінювання соціальної відповідальності.

Відповідно, **метою роботи** є теоретичне дослідження методів оцінювання корпоративної соціальної відповідальності та визначення прозорості сайтів нафтогазових компаній.

Результати досліджень. Аналіз праць вітчизняних науковців та практичного бачення оцінки корпоративної соціальної відповідальності за кордоном показав, що існує декілька методологічних підходів, а саме: оцінювання відбувається за допомогою соціальної звітності, індексним і рейтинговим, якісними і кількісними методами.

Соціальна або нефінансова звітність – це звіти компаній, які охоплюють інформацію як про результати фінансово-економічної діяльності, так і соціальні та екологічні аспекти. Вона є публічною і розглядається як інструмент інформування стейкхолдерів компанії про реалізацію закладених в стратегічних планах розвитку сталих цілей: економічного зростання, соціального добробуту та екологічної стабільності [2]. Нефінансові звіти компаній можуть бути представлені у різних форматах (стандартах) з чотирьох загальноприйнятих [1-5]. Це Звіт про КСВ-діяльність, Звіт про прогрес реалізації принципів Глобального договору, Звіт зі сталого розвитку Глобальної ініціативи зі звітності, Звіт за стандартом AA1000. Ці стандарти є різними за складністю підготовки та подання інформації.

За дослідженнями проекту UNITER лідерами у формуванні соціальних звітів в Україні є великі компанії та підприємства державної форми власності у сферах будівництва, зв’язку і послуг [1, с. 388]. Водночас, такі важливі державні підприємства, як нафтогазові, не готують окремі КСВ-звіти, а лише фрагментарно представляють інформацію на своїх сайтах, або у звітах про діяльність компанії.

Індексний метод оцінювання КСВ досить поширений в міжнародній та вітчизняній практиці. В українських наукових джерелах [6, с. 163] найчастіше відзначаються: Індекс Domini Social Investment (DSI 400), Індекс Доу Джонса (Dow Jones Sustainability Index), Індекс FTSE4Good, Індекс корпоративної добродійності, Метод Лондонської групи порівняльного аналізу. У 2011-

2012 рр. Центр «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності» почав визначати Індекс прозорості та підзвітності компаній України, який базується на методології компанії Beyond Business (Ізраїль) [7]. Суть його полягає у демонстрації впровадження технологій КСВ та інформування всіх зацікавлених сторін компанії про політику і практики в сфері КСВ. Головна особливість цього Індексу в тому, що об'єктом оцінки є інформація, представлена на веб-сайті компанії, і перевірити правдивість значення Індексу може практично будь-який користувач.

Із описаних вище методів, з нашої точки зору, для характеристики рівня КСВ та готовності до реформування доцільно обрати саме Індекс прозорості та підзвітності компаній. Такий підхід дозволяє визначити поточний стан справ у компаніях та демонструє їхню відкритість.

Відповідно до викладеного вище, доцільною є діяльність центру «Розвиток КСВ», який визначає Індекс Прозорості з 2011 року. Учасниками оцінювання у 2015 році стали компанії, які увійшли до Рейтингу Forbes ТОП-200 найбільших компаній України (оцінювалися не тільки обсяг виторгу, а й фінансові результати компаній, розмір активів та їх поточна оціночна вартість). Здійснювалось оцінювання перших 100 компаній рейтингу, що представляли 18 секторів економіки. Крім того, визначався Індекс прозорості сайтів компаній-лідерів 2014 року, які не увійшли до рейтингу (СКМ та Дніпроспецсталь). Оцінювалися сайти українських компаній або їх сторінки на сайтах міжнародних компаній. Слід зазначити, що значним недоліком є те, що 16 компаній з ТОП-100 компаній не мають сайтів.

Результати оцінювання прозорості сайтів центр «Розвиток КСВ» щорічно публікує та поширює через власні інформаційні ресурси. Зазначений центр у 2015 році вперше аналізував інформацію, представлену на сайтах державних компаній.

Методика оцінювання була розроблена в рамках проекту «Прозорість і соціальна відповідальність. Керівництво для державних компаній» Центром «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності» за підтримки Посольства Нідерландів в Україні у 2014-2015 рр. Дана методика була розроблена робочою групою, створеною в рамках Проекту. Робоча група з її розробки включала представників державних і приватних компаній, громадських і експертних організацій. Основою Індексу стала методологія, розроблена міжнародною компанією Beyond Business (Ізраїль) і Центром «Розвиток КСВ». В рамках проекту методика була удосконалена і апробована під час пілотного оцінювання сайтів державних компаній.

Розроблена методика оцінювання сайтів державних компаній охоплює характеристику трьох компонентів, а саме [7]:

– «Зміст», що визначає структуру сайту, його наповнюваність, а саме інформацію з основних аспектів соціальної відповідальності: питань корпоративного управління, трудових відносин, дотримання прав людини, екологічної політики, чесних операційних практик, відносин зі стейкхолдерами

та сприяння розвитку громади.

– «Стратегія та звітність» передбачає представлення на сайті компанії бізнес-стратегії й стратегії з корпоративної соціальної відповідальності, фінансової та КСВ звітності або інтегрованої звітності.

– «Навігація» характеризує зручність доступу до будь-якої інформації, яка демонструє соціальну відповідальність компанії.

Враховуючи те, що запропонована методика була розроблена із врахуванням особливостей державних підприємств та вимог реформи, яка триває в Україні, її доцільно використати для оцінювання прозорості сайтів державних нафтогазових компаній.

Оскільки предметом дослідження є саме державні нафтогазові компанії, то доцільно звернути увагу на регулювання їх діяльності відповідним Міністерством, перш ніж аналізувати соціальність та прозорість їх діяльності. За даними Міністерства економічного розвитку і торгівлі у 2014 році в Україні функціонувало більше 1800 державних підприємств, на яких було зайнято 0,9 млн. працівників, сукупні активи господарюючих структур становили 868,6 млрд. грн. Проте, за результатами цього року їх сукупний чистий збиток становив 115,4 млрд. грн. Такі результати діяльності державних підприємств стали рушієм до проведення реформи, яка передбачає покращення корпоративного управління, встановлення чітких бізнес-цілей, підвищення якості управління, забезпечення їхньої прозорості.

Стратегію реформи управління державною власністю розроблено у співпраці з МВФ і Світовим банком та ухвалено Розпорядженням Кабінету Міністрів України № 662 у травні 2015 року. Серед напрямків реалізації реформи управління, який є важливим для дослідження, доцільно виділити корпоративне управління. У цій сфері передбачається підвищення рівня прозорості діяльності державних підприємств, визначення чітких її цілей, узгодження інтересів керівництва та їх власників, створення наглядових рад та введення до складу таких рад незалежних директорів. Для сприяння реалізації реформи у лютому 2015 року були затверджені методичні рекомендації щодо забезпечення прозорості діяльності суб'єктів господарювання державного сектору економіки, відповідно до яких державні підприємства повинні оприлюднювати квартальну та річну інформацію про результати фінансово-господарської діяльності. Водночас чинне законодавство України потребує подальших змін.

Відповідно до обраних напрямків реформування державних підприємств та в контексті цього дослідження доцільним є оцінювання рівня соціальної відповідальності нафтогазових компаній саме за допомогою Індексу прозорості та підзвітності.

Окрім обов'язковості оцінювання сайтів, яка є вимогою часу, підзвітність і прозорість компаній є однією з їхніх конкурентних переваг в сучасних умовах. Дослідження доводять, що більш прозорі компанії привертають увагу інвесторів і мають вищу вартість, навпаки – низький рівень прозорості може

стати однією з причин зниження вартості бізнесу.

Відповідно, нова епоха вимагає від господарюючих суб'єктів зміни позицій щодо їх соціальної відповідальності. Інтернет є ключовим інформаційним ресурсом, який дозволяє оцінити діяльність в аспекті ефективності КСВ окремої компанії чи галузі загалом та встановити тенденції їх розвитку. Тому однією з важливих умов діяльності державних компаній є підзвітність і прозорість. З одного боку, громадяни країни мають бути впевнені, що підприємства, власником яких вони є через державу, діють прозоро, відповідно до норм законодавства, використовують дієву антикорупційну систему, враховуючи інтереси суспільства та всіх заінтересованих сторін. З іншого – компанії зацікавлені в прозорості (а значить і в соціальній відповідальності), адже, як засвідчує світовий досвід, інвестори значну увагу приділяють доступності та достовірності інформації на офіційних сайтах компаній. Інформаційна прозорість є одним із елементів соціальної відповідальності: головною складовою корпоративного управління відповідно до «Принципів корпоративного управління організації економічного співробітництва та розвитку», які задекларовано у міжнародному стандарті із соціальної відповідальності ISO 26000.

Для визначення Індексу прозорості в межах цього дослідження було обрано такі компанії: НАК «Нафтогаз України», а також ПАТ «Укргазвидобування», ПАТ «Укрнафта» і ПАТ «Укртрансгаз», які входять в її структуру.

Національна акціонерна компанія «Нафтогаз України» є провідним підприємством паливно-енергетичного комплексу, однією з найбільших компаній України. Вертикально-інтегрована нафтогазова компанія 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. Доцільно зазначити, що компанія виконує важливу соціальну роль, забезпечуючи населення, бюджетні установи та комунальних споживачів природним газом за цінами, що встановлюються державою. НАК «Нафтогаз України» декларує своєю місією роль рушійної сили в реформі газового ринку та побудові конкурентного бізнес-середовища за європейським зразком, а також забезпечення надійності постачання газу для українських і європейських споживачів у фінансово-сталий спосіб. Основними цінностями компанія визначає пасіонарність, тобто ліквідацію корупційних відносин та появу ринкових правил для всієї газової галузі і мінімізацію монополістичного становища; відповідальність, що передбачає створення доданої вартості без створення негативного впливу на сусідні ринки (зокрема, ринки ресурсів); підзвітність, яка передбачає, що Нафтогаз керується у своїй діяльності стратегічно-довготерміновими та тактично-короткотерміновими інтересами всього українського суспільства як одночасно власника і вигодонабувача її діяльності; ефективність, тобто компанія здійснює свою діяльність таким чином, щоб досягати максимального

результату, використовуючи при цьому мінімальну кількість ресурсів.

ПАТ «Укргазвидобування», ПАТ «Укрнафта» і ПАТ «Укртрансгаз» сприяють розвитку окремих напрямків діяльності, сфер функціонування нафтогазового комплексу. Зокрема ПАТ «Укргазвидобування» здійснює пошук та розвідку родовищ нафти і газу, їх розробку, а також видобуток, транспортування, переробки вуглеводневої сировини і реалізації нафтопродуктів. Компанія веде розробку газових, нафтогазових і нафтобазо-конденсатних родовищ в Харківській, Полтавській, Сумській, Донецькій, Луганській, Дніпропетровській, Львівській, Івано-Франківській, Закарпатській та Волинській областях. Геологорозвідувальні роботи компанії з пошуку нових родовищ вуглеводнів ведуться в Дніпровсько-Донецькій западині, у Карпатському регіоні. Сьогодні ПАТ «Укргазвидобування» – основна компанія з видобування природного газу і газового конденсату в Україні. У 2015 році підприємствами Компанії видобуто 14528 млрд. м³ газу, що складає 75 % видобутку в Україні. До складу компанії входить 10 філій, в тому числі: 3 газовидобувні управління, управління з буріння свердловин, управління з переробки газу і газового конденсату. Основними задекларованими цілями Укргазвидобування є створення цінності для акціонерів, партнерів та суспільства, будучи надійною та ефективною компанією; гарантування енергонезалежності країни; розвиток з огляду на принципи безпечного виробництва, прозорості і стабільності.

ПАТ «Укрнафта» – найбільша нафтовидобувна компанія України, частка якої у загальному видобутку нафти з газовим конденсатом в Україні в 2015 році складає 67,9 %, частка у загальному видобутку газу – 7,6 %. Акції «Укрнафти» котируються на «Українській біржі» (Київ). Вони включені до індексу УБ, що є головним показником активності ринку акцій України. Отже, «Укрнафта» – найбільша українська нафтогазова компанія, яка контролює низку першокласних активів у нафтогазовій галузі.

Основна задекларована місія компанії – це здобуття статусу національного лідера з ефективності та корпоративного управління, який би забезпечував акціонерам компанії максимальну ринкову вартість. У своїй діяльності компанія та її співробітники стикаються з необхідністю збалансувати економічні, соціальні та етичні аспекти ведення бізнесу. Головні цінності «Укрнафти» – це: висока якість, ефективність, прозорість та соціальна відповідальність.

Засновником ПАТ «Укртрансгаз» є Національна акціонерна компанія «Нафтогаз України», яка є правонаступником майнових і немайнових прав і обов'язків ДК «Укртрансгаз».

До складу ПАТ «Укртрансгаз» входить 13 структурних підрозділів на правах філій, виробничі об'єкти яких розташовані в усіх областях України.

Основними видами діяльності компанії є транспортування природного газу споживачам України; транзит природного газу через територію України до країн Західної і Центральної Європи; зберігання природного газу в підземних

сховищах; експлуатація, реконструкція і сервісне обслуговування магістральних газопроводів і об'єктів на них; діагностування, атестування і сертифікація основного та допоміжного обладнання; будівництво і монтаж газопроводів високого і низького тисків та об'єктів на них; науково-дослідні, конструкторські і проектні роботи в галузі транспортування і зберігання газу; здійснення зовнішньоекономічної діяльності. У контексті дослідження, доцільно наголосити, що у компанії впроваджено та сертифіковано:

- систему управління якістю відповідно до вимог ISO 9001:2008;
- систему екологічного управління відповідно до вимог ISO 14001:2004;
- систему управління безпекою праці відповідно до вимог OHSAS 18001:2007;
- систему енергетичного менеджменту ISO 50001:2011.

Всі обрані компанії мають достатньо наповнені офіційні сайти, інформація на яких дає можливість оцінити діяльність щодо забезпечення прозорості. Також дослідження, проведені Центром «Розвиток КСВ», дозволять здійснити порівняльний та динамічний аналіз діяльності обраних компаній.

Відповідно до результатів представлених Центром у 2015 році середній рівень прозорості українських державних компаній становив 21,2 бали. Серед господарюючих структур, сайти яких досліджувались, є і НАК «Нафтогаз» із результатом 31 бал. Лідерами ж стали компанія ДП «НАЕК «Енергоатом» (66 балів), ПАТ «Укргідроенерго» (51 бал), ПАТ «Центренерго» (47 балів), ДП «Укркосмос» (43 бали), ДП «Адміністрація морських портів України» (38 балів), Державне територіально-галузеве об'єднання «Львівська залізниця» (37 балів), АТ «Ощадбанк» (37 балів), Державне підприємство «Одеська залізниця» (35 балів), Державне підприємство обслуговування повітряного руху України (34 бали) та Державне підприємство «Південна залізниця» (32 бали).

Результати оцінювання сайтів нафтогазових компаній, яке було проведено вкінці 2016 року в межах даного дослідження, представлені на рис. 2.5.

Порівняльний аналіз отриманих показників дає можливість відзначити позитивну тенденцію, відповідно до якої Індекс прозорості НАК «Нафтогаз України» зріс до 54 балів.

Такий результат є значно вищим, ніж середній рівень розкриття інформації державними підприємствами, однак, Індекс прозорості інших нафтогазових компаній, які досліджувались, має низькі значення.

Як було зазначено, відповідно до методики розрахунку Індексу прозорості, його основні елементи – це «Зміст», «Стратегія та звітність» та «Навігація». Відповідно, за структурою розкриття інформації компоненти індекса прозорості нафтогазових компаній пердставлені на рис. 2.6.

Економіка на управління в нафтогазовому комплексі України: актуальні проблеми, реалії та перспективи

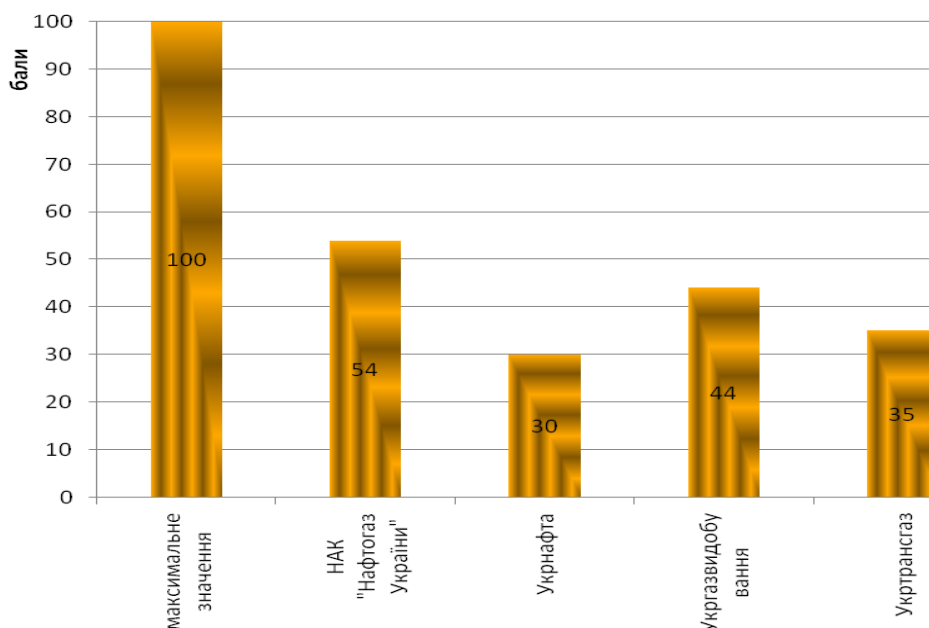


Рисунок 2.5. - Індекс прозорості нафтогазових компаній України у 2016 році

Джерело: власні дослідження

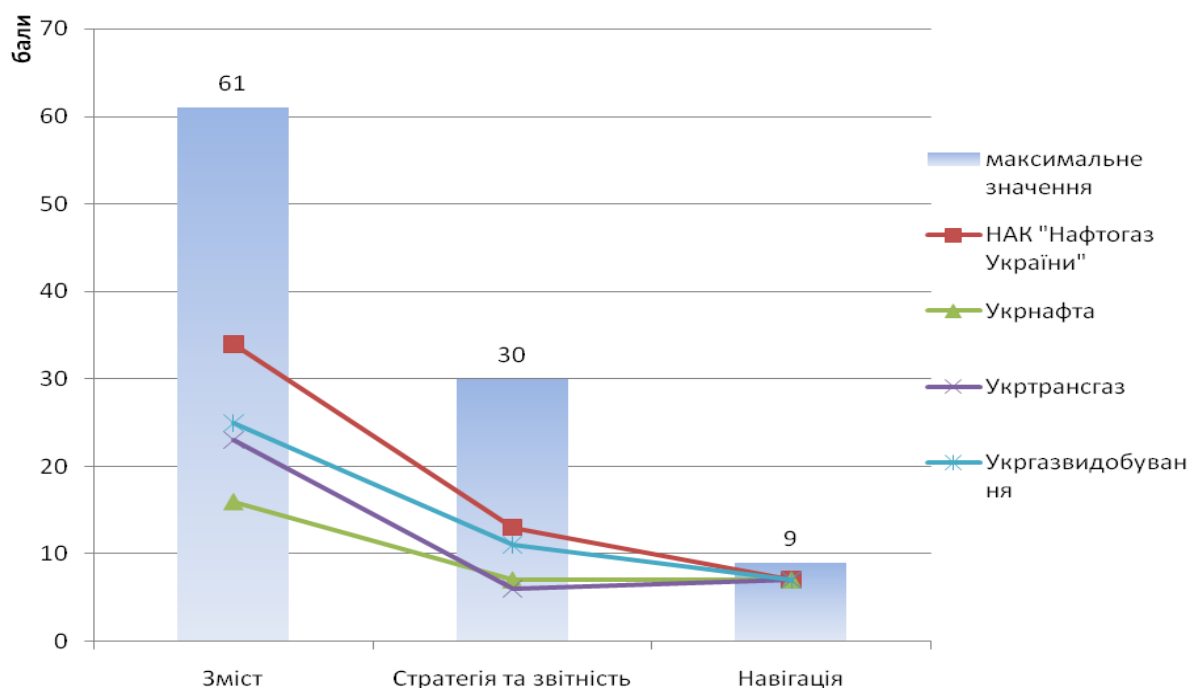


Рисунок 2.6. - Компонентна структура Індeksu прозорості нафтогазових компаній

Джерело: власні дослідження

Отже, проведені дослідження дозволяють зробити детальний аналіз і встановити, що середній рівень розкриття інформації державними

нафтогазовими компаніями, сайти яких досліджувались, за компонентом «Зміст» становить 36 % (22 бали з 61 можливого). Однак, доцільно відзначити, що лише ПАТ «Укрнафта» набрала найменше балів – 16 (що становить 26 %). Інші компанії мають дещо вищі показники – близько 25.

Разом з тим, компонент «Зміст» характеризується нерівномірністю розкриття інформації. А саме, складова «Корпоративне управління» характеризується інформацією про керівництво компанії, її структуру, кодекс етики та результати його впровадження компанією, наявність та результати реалізації антикорупційної політики та комплаєнс-політики, а також інформацією про принципи встановлення зарплат і премій керівництва та щодо управління КСВ. Практично всі компанії, діяльність яких аналізувалась, надають доступ до інформації про своїх керівників у більшій чи меншій мірі. Структура компаній представлена із вказанням всіх структурних та територіально відокремлених підрозділів. Щодо кодексу етики, то лише НАК «Нафтогаз» надає інформацію про принципи та результати впровадження; ПАТ «Укрнафта» вказує лише на основні положення у цій сфері, та ПАТ «Укртрансгаз» та ПАТ «Укргазвидобування» взагалі не представляють зазначеної інформації.

В умовах сьогодення та у процесі впровадження реформ особливо актуальною видається необхідність поширення інформації про комплаєнс та антикорупційну політику компанії, а також основні підходи щодо заробітної плати, бонусів та премій представників керівного складу компаній. Така інформація на сайті жодної нафтогазової компанії не подається. Щодо підходів до управління КСВ, то такі дані частково представлені всіма господарюючими структурами. В основному це інформація, яка стосується розвитку активного відпочинку працівників, закладів охорони здоров'я та інших інфраструктурних елементи, які є у складі компаній тощо. Інформація щодо політики недискримінації, дотримання прав людини та працевлаштуванням осіб з особливими потребами подана фрагментарно. Жодна з компаній, які досліджувались, не поширює дані про наявність та результати політики з гендерної рівності.

Питання компонента «Трудові відносини» розкрито у неповному обсязі. Зокрема, на наявність колективного договору вказує лише НАК «Нафтогаз». Також лише ця компанія та «Укргазвидобування» розміщують інформацію про теперішні та перспективні вакансії для потенційних працівників. Щодо політики і результатів розвитку персоналу, то на сайтах надається лише фрагментарна інформація. Як правило, вказується на наявність закладів соціальної сфери (пансіонати, бази відпочинку, оздоровчі заклади), курсів підвищення кваліфікації, проведення спортивних змагань тощо. Разом з тим, важливо зазначити, що практично на всіх сайтах є інформація щодо політики охорони здоров'я і охорони праці працівників. Проте, переважно компанії не вказують на результати впровадження такої політики.

Щодо чесних операційних практик, то варто відзначити дуже важливий крок який зробили нафтогазові компанії в рамках реформи – приєднання до

електронної системи публічних закупівель ProZorro.gov.ua. Також позитивна тенденція щодо проведення тендерів, оголошення їх умов та результатів стабільно підтримується зазначеними господарюючими структурами.

Сайти всіх компаній містять контакти компанії (телефони, поштові та електронні адреси). Саме це обумовило достатньо високий рівень розкриття інформації компонента «Відносини із стейкхолдерами», хоча плани залучення і перелік заінтересованих сторін не вказані на жодному із сайтів компаній, які досліджувались.

В цілому, сайти державних нафтогазових компаній мають достатньо низький рівень розкриття інформації зі сфери корпоративної соціальної відповідальності. Хоча важливо зазначити стабільну позитивну тенденцію до зростання рівня прозорості. Критично низький рівень розкриття інформації компонентів «Розвиток і підтримка громад», «Права людини» та «Екологія».

Отже, проведені дослідження дозволяють зробити узагальнення, які полягають в тому, що державні підприємства повинні розглядати власні сайти як один із головних каналів комунікації зі стейкхолдерами, перш за все з інвесторами, клієнтами і представниками громади, з майбутніми працівниками. Відповідно, інформація на сайтах має відповідати інтересам зазначених груп стейкхолдерів, систематичне проведення консультацій з якими і дозволить задовольнити цю потребу. Це не тільки підвищить рівень прозорості компаній, а й стане одним із важливих інструментів формування репутації компанії.

В контексті реформування державних підприємств особливої актуальності, з нашої точки зору, набуває необхідність надання ними доступу до інформації щодо бізнес-цілей, стратегії розвитку (також і КСВ стратегії) та звітів про результати їх досягнення (в сучасних умовах і нефінансових чи інтегрованих звітів, сформованих відповідно до наявних стандартів). Така діяльність державних нафтогазових підприємств демонструвала б суть та доцільність політики прозорості, сприяла б прискоренню реалізації

На сучасному етапі державні компанії на власних сайтах здебільшого розміщують лише ту інформацію, яку вимагає законодавство. Однак, для покращення репутації, відповідно до світових вимог сьогодення необхідним є розміщення інформації щодо основних нефінансових показників: права людини; трудові відносини, в т.ч. і середній розмір заробітної плати, заборгованість з виплати заробітної плати; відносини з громадою. Саме ці аспекти КСВ найбільше впливають на репутацію компаній.

Враховуючи, що нафтогазові підприємства чинять негативний вплив на екологію, доцільно приділити особливу увагу питанням екологічної політики. Саме охорона довкілля все більше турбує громадянське суспільство і міжнародних інвесторів. Екологічна безпека є однією із ключових сфер відповідальності перед громадою. Тому формування та ефективна реалізація ефективної екологічної політики є дуже важливими напрямками КСВ-діяльності компаній.

Важливою складовою прозорості є не тільки надання інформації щодо

політики і різноманітних ініціатив компанії в сфері КСВ, а і представлення показників, які розкривають результати цієї діяльності.

Державні нафтогазові компанії повинні також удосконалити систему навігації власних сайтів – розмістити інформацію щодо нефінансових показників діяльності на лінку «Соціальна відповідальність». Особливо актуальним це є для НАК «Нафтогаз України», оскільки у загальному звіті компанії є значна кількість показників, які характеризують КСВ. Вдале розміщення інформації дозволить основним групам стейкхолдерів швидко задовольнити свій інтерес. Важливим є постійне оновлення інформації та система зворотного зв'язку.

Викладені рекомендації дозволять підвищити рівень КСВ державних нафтогазових компаній, діяльність яких впливає на імідж держави, визначає особливості розвитку національної економіки тощо.

Тому важливо реалізувати вигоди та переваги, які надає соціально відповідальна діяльність, для отримання максимального економічного та соціального ефекту.

Основними ж факторами, які визначають доцільність реалізації КСВ державними та великими компаніями [13, с. 8–9] є:

- Підвищення прозорості та довіри до державних підприємств.

Прозорість повинна бути невід'ємною складовою роботи підприємства в усіх сферах. Це особливо актуально сьогодні, коли сприйняття державних компаній є досить критичним.

- Покращення інтеграція в міжнародний ринок і відповідність міжнародним практикам. На сучасному етапі українське законодавство і заходи із соціальної відповідальності лише частково відповідають стандартам Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) у таких частинах, як:

- наявність довгострокових цілей державних підприємств;
- наявність корпоративних етичних кодексів, кодексів корпоративного управління;

- наявність незалежних членів у спостережних радах. Додатково багато країн сьогодні приймає законодавство (Індія, Китай та інші; ЄС зобов'язав 5000 великих компаній розкривати нефінансові показники в щорічних фінансових звітах).

- Зростання конкурентоспроможності підприємств. КСВ допомагає державним компаніям створювати ефективну корпоративну культуру розвитку, сприяє впровадженню інновацій і трансформації бізнес-моделі для роботи в конкурентному середовищі.

- Створення і підвищення вартості бренду країни. Державні компанії допомагають створити бренд та імідж держави, ефективно конкуруючи на національному і глобальному ринках.

Висновки. У більшості європейських країн держава вимагає від державних компаній бути взірцем соціальної відповідальності й прозорості, а

також працювати відповідно до міжнародного та національного законодавств. Адже, зрештою, такі підприємства перебувають у колективній власності громадян, і тому вони зобов'язані вести бізнес відповідально, а держава повинна сприяти такому підходу через законодавство.

Реалізація соціально відповідальної діяльності державною компанією «Нафтогаз України» є надзвичайно важливою відповідно до викладених вище переваг та сучасних світових тенденцій ведення бізнесу. Покращення іміджу української держави, зростання вартості її бренду сприятиме підвищенню конкурентоспроможності самої компанії, зростанню її інвестиційної привабливості та фінансової стабільності. Підтримання зазначених вище тенденцій сприятиме розвитку компаній нафтогазового комплексу, підвищенню ефективності їх діяльності, залученню додаткових інвестицій, що у свою чергу є необхідною умовою економічної безпеки держави.

Список посилань на джерела

1. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика: підручник. – К. : Вид-во «Фарбований лист», 2011. – 480 с.
2. Воробей В. Нефінансова звітність: інструмент соціально відповідального бізнесу / В. Воробей, І. Журовська. – К., 2010. – 84 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.svb.org.ua/publications>.
3. Офіційний сайт Центру «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://csr-ukraine.org/>
4. Стандарт соціальної звітності компаній AA 100. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://csr-ukraine.org/library/стандарт-aa1000/>
5. Звіт зі сталого розвитку Глобальної ініціативи зі звітності [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.globalreporting.org/Pages/resource-library.aspx>
6. Міжнародний стандарт з інтегрованої звітності. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2014/04/13-12-08-THEINTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK.docx_en-US_ru-RU.pdf
7. Принципы подготовки отчетности и стандартные элементы отчетности GRI. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Russian-G4-Part-One.pdf>
8. Буян О. А. Підходи до оцінки ефективності корпоративної соціальної відповідальності підприємств в Україні / О. А. Буян // Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка». – 2012. – Випуск 6 (2). – С. 159-165.
9. Офіційний сайт НАК «Нафтогаз України». [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.naftogaz.com>
10. Офіційний сайт ПАТ «Укргазвидобування». [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ugv.com.ua/about>

11. Офіційний сайт ПАТ «Укрнафта». [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.ukrnafta.com/pro-kompaniyu>
12. Офіційний сайт ПАТ «Укртрансгаз». [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://utg.ua>
13. Курінна І. Прозорість і корпоративна соціальна відповідальність / Курінна І., Малярчук В., Саприкіна М., Супрунчук М., Трегуб О. – К.: Поліграфія «Юстон», 2015. – 47 с.
14. Ігор Насалик: Реалізуючи план дій Уряду, Міненергівугілля тримає курс на відкритість та прозорість <http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/control/uk/publish/article/>;
15. Економічна енциклопедія: у 3 томах / [під ред. С. В. Мочерного]. – К.: Видавничий центр «Академія», 2002. – Т. 1 – 2002. – 952 с.
16. Друкер П. Енциклопедія менеджмента: [Пер. с англ. О. Л. Пелявского под ред. Т. А. Гуреш] / Питер Ф. Друкер – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 432 с.: ил. — Парал. тит. англ.
17. Пичков О. Б. Корпоративная социальная ответственность американских нефтегазовых компаний / О. Б. Пичков// Международные процессы. – 2013. – № 1 (32). – С. 113-121.

КЛАСИФІКАЦІЯ ТА АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО ВИЗНАЧЕННЯ МЕРЕЖЕВИХ СТРУКТУР

к.е.н., доцент **Данилович–Кропивницька М.Л.**
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів
кафедра теоретичної та прикладної економіки

Постановка проблеми. Попередній аналіз напрямів розвитку мережевого підходу доводить, що на сьогодні не існує усталеної термінології та загально визначених концепцій визначення мережі та мережевої взаємодії, існує плутанина як у застосовуваних термінах, так і в підходах до класифікації, що робить необхідним подальший розвиток теоретико–методологічної бази мережевої економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню феномена мережевої організації економічної діяльності, викликаного глобалізацією бізнесу та посиленням міжнародної конкуренції, прискоренням процесів оновлення технологій та їх проникнення через кордони галузей і держав, а також в цілому зростанням невизначеності бізнес–середовища, яке потребує нетрадиційних методів адаптації до неї, присвячені роботи багатьох зарубіжних авторів, в числі яких: К. Альтер, О. Вільямсон, М. Гранновітер, К. Імаї, Х. Ітамі, Я. Йохансон, Р. Емірсон, М. Кастельс, К. Кук, А. Ларсон, У. Лауелл, Дж. Лінкольн, Р. Майлз, К. Меллер, Ч. Сноу, Г. Тореллі, Х. Хаканссон, Дж. Хейдж та багато інших. Дослідженню проблем організації управління мережевими підприємствами присвятили свої роботи російські науковці – С. Авдашева, А. Ардішвілі, А. Афанасьєв, В. Дементьев, Т. Долгопятова, В. Катькало, С. Куш, Б. Мільнер, Н. Смородинская, А. Стерлин, В. Радаєв, М. Румянцева, О. Третьяк, М. Шерешева, Т. Яковлева та багато інших.

Привабливість мережевої концепції та суттєвий ріст числа прихильників мережевого підходу можна пояснити можливістю широко її застосовувати на практиці та здійснювати міждисциплінарні теоретичні узагальнення.

Результати досліджень. Одним із ключових питань при аналізі мережевого підходу в рамках економічної теорії є систематизація найвідоміших на сьогодні класифікацій мереж за сукупністю різних ознак, що забезпечує можливість диференціації мережевих утворень. В сучасній зарубіжній економічній літературі з мережевої тематики неодноразово робилися спроби описати ці типи мереж, однак значні розходження у термінології та отриманих результатах свідчать про відсутність у науковому середовищі консенсусу щодо змістових характеристик різних форм мережевої взаємодії. Одночасно слід зауважити, що незважаючи на складність та багатосторонність досліджуваного об'єкта, за результатами накопичення емпіричних даних поступово виділяються ознаки кожного із виділених типів.

Аналіз різних підходів до класифікації мереж розпочато у вже згаданих роботах Р. Майлза та Ч. Сноу [1], де вперше не тільки визначена сутність

мереж як нової форми організації бізнесу, але й запропонована *класифікація мережевих структур*. Автори виділяють три різновиди мереж:

- **внутрішні**, коли корпорація відділяє свої підрозділи у окремі види бізнесу і співпрацює з ними на ринкових умовах. Приклад – вертикально інтегровані нафтові компанії, які здійснюють внутрішню торгівлю за ринковими трансфертними цінами або забезпечують зовнішні спотові контракти, оскільки вважають занадто ризикованими витрати на розвідку, видобуток, перегонку чи дистрибуцію сировини;

- **стабільні**, коли центральна фірма зосереджена на декількох ключових компетенціях, а допоміжні види діяльності віддає на засадах аутсорсингу постійним партнерам; учасники групуються, як правило навколо однієї крупної фірми, наприклад – виробники автомобілів;

- **динамічні**, коли центральна фірма може взагалі не мати активів, залучаючи їх на умовах аутсорсингу, але володіє хоча б однією найбільш важливою компетенцією – як правило, знанням того, що хоче споживач. У цьому випадку стабільної мережі не існує, її учасники можуть постійно змінюватися, а центральна фірма має постійно розвивати свої компетенції для управління динамічною мережею. Кожен із учасників мережі воліє бути незалежним і співпрацювати для виконання специфічних проектів. Приклад – індустрія моди, де формується стійка взаємодія між виробниками, дизайнерами та продавцями.

Внутрішні мережі є інтегрованими структурами традиційного типу, а динамічні – квазіінтегрованими структурами, що, по-суті, є протиставленням одне одному. Хоча запропонована класифікація не дає можливості зробити чітку різницю між різними видами стабільних та динамічних мереж, однак, багатьма науковцями визнається класичною, а проведені вченими дослідження доводять, що мережеві структури загалом та кожен із виділених типів, зокрема, володіють як порівняльними перевагами, так і недоліками, тому вибирати конкретний тип мережі треба із врахуванням умов та галузей, в яких вони застосовуються.

Відомі дослідники «нової» економіки М. Кастельс та де Ман [2] виділяють *п'ять типів мереж*, які об'єднують у категорії (виділення окремих ознак класифікації)

- **мережі, орієнтовані на попит та постачання**, які складаються з:
 - ✓ *вертикальних мереж постачальників та виробників.*

Мережі постачальників включають субпідрядні угоди, угоди з початковими виробниками обладнання і проектувальниками, між клієнтом та постачальниками проміжних виробничих процесів. Мережі виробників містять усі угоди зі спільного виробництва, які дозволяють конкуруючим виробникам об'єднувати свої виробничі потужності, фінансові та кадрові ресурси, щоб розширити продуктові портфелі та географічну територію.

✓ *мереж для створення рішень*, які формуються виробниками товарів /послуг комплементів з метою представлення комплексного закінченого рішення під вимоги конкретного замовника;

✓ *технологічно–орієнтованих мереж*, що сприяють розробці дизайну та виробничій технології, заохочують спільне виробництво і розробку процесів, дозволяють ділитися спільним науковим знанням та результатами НДДКР. Ці мережі діляться на дві підгрупи:

○ *мережі досліджень та розробок (R&D)*, які створюються для розподілу ризиків та витрат при створенні нових технологій;

○ *мережі стандартизації* у формі горизонтального та діагонального партнерства з метою розвитку ринку та встановлення на ньому певних домінуючих технологій.

• *квазіінтегровані мережі* – переважно горизонтальні, які ініціюються для підсилення ринкової влади тими, хто встановлює потенційні глобальні стандарти з визначеною метою – залучити якнайбільше фірм до праці у межах стандартів на власні товари або стандарти інтерфейсу.

Р. Патюрель [3] виділяє дві мережеві структури:

• *ієрархічного типу*, коли велика фірма збирає біля себе менші фірми, які виконують для неї певні ділові операції. Оскільки велика фірма займає домінуюче положення, то, відповідно, обирає найбільш вигідних для себе партнерів із достатнім потенціалом. Контроль у при такому типі здійснюється через ринковий механізм, а не через участь у капіталі, тому малі фірми швидко потрапляють у залежність домінуючої фірми;

• *мережі підприємств*, близьких за розміром, юридично самостійних, які мають спільні цілі та підтримують стійкість одне одного, які часто співпрацюють в межах однієї галузі чи одного регіону, які можна вважати *кластерами*.

Х. Хінтерхубер та Б. Левін [4] беруть в якості класифікаційної ознаки структуру мереж та виділяють їх наступні види:

• *внутрішні мережі* – сукупність напів автономних стратегічних бізнес– одиниць в межах однієї організації;

• *зовнішні мережі*, які поділяються на:

✓ *горизонтальні* – це альянси подібних фірм, які діють на одних ринках, а їх ціллю є об'єднання ресурсів, розробка та просування специфічних технологій/продуктів для завоювання певного ринкового сегменту;

✓ *вертикальні* – специфічно складені для кожної галузі окремі канали постачання та дистрибуції, згруповані навколо центральної (фокальної) виробничої фірми, яка виступає у ролі фірми–брокера, інтегрує спільну діяльність, а сама виконує обмежену кількість функцій, віддаючи більшість з них на засадах аутсорсингу учасникам мережі.

Очевидно, що це той самий тип, що і стабільні мережі у класифікації Р. Майлза та Ч. Сноу.

✓ *діагональні* – сформовані за участі різних фірм, які діють у різних секторах ринку та суттєво відрізняються одне від одного.

Класифікація Х. Хінтерхюбера та Б. Левіна не використовує такі характеристики як ступінь динамічності мережевих структур та розмір фірм–учасниць, а також відсутня класифікація тих структур, які не мають центрального брокера. В той же час існують мережі, де немає центральної фірми, а управління здійснює спеціально створений або найнятий брокер, якому права з управління делегують всі учасники мережі.

В основі класифікації Г. Джереффі, Дж. Хамфрі та Т. Сторжона [5] лежить форма управління та ступінь стійкості зв'язків, але автори розглядають лише вертикальну інтеграцію, виділяючи п'ять базових форм управління ланцюгом цінності:

✓ *ринковий ланцюжок*, коли зв'язки між постачальниками нестійкі, а витрати переходу до іншого постачальника невисокі;

✓ *модульний ланцюжок*, коли постачальник постачає споживачу продукт «під ключ», із певними характеристиками, несе відповідальність за ці характеристики, строго їх контролюючи, несучи витрати на здійснення специфічних інвестицій (на використанні матеріали, технологію виробництва тощо);

✓ *ланцюжок відносин (реляційний)*, коли прослідковується комплексний взаємозв'язок між покупцем та продавцем, високий рівень специфічності активів та взаємозалежності фірм, а стосунки підтримуються на основі репутації та взаємодовіри;

✓ *«каптивний» ланцюжок*, коли невеликі постачальники залежать від агрегованого закупівельника, переважно, одного, а витрати переходу до іншого покупця дуже великі. Для цих ланцюжків характерним є високий рівень витрат на контроль та моніторинг зі сторони закупівельника;

✓ *ієрархічний ланцюжок* увертимально інтегрованої фірмі. Домінуючою формою тут є управління по ієрархічній драбині, від управляючої фірми до конкретних підприємств.

У класифікації Г. Джереффі, Дж. Хамфрі та Т. Сторжона ієрархічний ланцюжок відповідає внутрішній мережі з класифікації Майлза–Сноу. Ринковий ланцюжок не можна вважати мережею, бо тут домінує ринковий механізм координації, а решта ланцюжків є певними формами управління міжорганізаційною мережею, однак, без врахування горизонтальних взаємозв'язків.

А. Грандорі та Дж. Сода [6] використовують цілий комплекс критеріїв класифікації мереж: рівень формалізації, рівень централізації та симетрії та існуючі механізми координації. На основі цих критеріїв автори виділили такі типи мереж:

• *соціальні мережі*, де проходить обмін соціальними продуктами, які не потребують юридично оформлених відносин (влада, престиж, почуття приналежності, кар'єрні можливості), які діляться на підтипи:

✓ *міжособистісні соціальні мережі*, які складаються із особистих стосунків працівників партнерських компаній та характеризують наявністю сильних групових норм та механізмів соціального контролю;

✓ *мережі галузевих районів*, де автори мають на увазі галузеві кластери підприємств, сформовані навколо центральної (фокальної) фірми. Механізми соціальної координації та контролю тут доповнюються ієрархічними методами управління: фокальна фірма жорстко контролює найважливіші процеси та функції, а інші – делегує решті учасників мережі;

✓ *централізовані мережі*, децентральний агент на пряму взаємодіє із клієнтами та є для них постачальником, але, одночасно, значну частину виробництва кінцевого продукту віддає спеціалізованим субпідрядникам на засадах аутсорсингу;

• *бюрократичні мережі* – форма міжфірмової координації, закріплена у неокласичних угодах, яка захищає дотримання взаємних прав і обов'язків учасників, поділяється на:

✓ *симетричні*, такі як міжфірмові асоціації, створені для координації дій великої кількості подібних фірм з невисоким ступенем взаємозалежності (подібно до картелів), або консорціуми, які відрізняються високим рівнем формалізації та комплексністю міжфірмових відносин. В такій мережі є центральний апарат управління, планування, розподіл функцій між учасниками, система моніторингу та контролю, система розподілу винагород та штрафів, тобто очевидна подібність із ієрархічним механізмом координації;

✓ *асиметричні*, такі як ліцензування та франчайзинг.

• *мережі, засновані на правах власності* – форма, яка передбачає спільне (перехресне) володіння активами, а її двома втіленнями автори вважають спільне підприємство та підприємство, засноване на венчурному капіталі.

Р. Акрол [7] класифікує мережі з позиції маркетингу та виділяє чотири форми мережевої взаємодії:

• *внутрішні ринкові мережі*, де різні відділи однієї організації, наділені відносною автономією, здійснюють операції з іншими внутрішніми відділами і зовнішніми агентами, задовольняють свої потреби, виходячи із власних потреб, але на основі корпоративних принципів та політики. Автор вважає, що внутрішні мережі мають замінити ієрархічні відносини у компанії на відносини прямого мережевого обміну, що можливо на основі вільного переміщення технологій, знань, інформації та персоналу між підрозділами фірми. Цей вид мереж вряд чи можна вважати формою мережевої взаємодії.

• *вертикальні ринкові мережі*, які являють собою специфічний для кожної галузі канал постачання і дистрибуції, які групуються навколо «класичної» виробничої фірми. Сильні позиції цієї центральної (фокальної) фірми дозволяють їй координувати діяльність зі створення цінності на конкретному ринку та контролювати її;

• *міжринкові мережі* подібні наяпонські кейрецу, які, як відомо, створювалися навколо потужного банку, який фінансував компанії групи та

виключав можливість їх недружнього поглинання іншими учасниками ринку. Але Р. Акрол вважає, що міжринкові мережі можуть групуватися не тільки навколо крупної фінансової компанії, але й великої виробничої чи торговельної фірми;

- **мережі можливостей**, які являють собою тимчасове утворення навколо конкретного проекту для споживача. Автор вважає, що така мережа спеціалізується на збиранні інформації про ринок і забезпеченні нею всіх агентів мережі. В центрі такої структури часто знаходиться маркетингова організація, яка веде моніторинг потреб замовника і забезпечує зв'язок клієнта з потенційно можливими постачальниками продуктів та послуг, веде перемовини, координує проекти, регулює продуктові стандарти і правила обміну між учасниками мережі. Ціллю такого утворення є повне забезпечення кінцевому споживачу всього спектру продуктів та послуг. Мережі можливостей за своїми властивостями подібні на динамічні мережі в класифікації Майлза–Сноу.

Р. Акрол виділяє поняття «мережа організацій» та «мережева організація», базуючись на двох основних підходах для ідентифікації мереж, один з яких базується на економічній соціології і розглядає мережі як самоорганізовані системи, які виникають знизу на базі взаємодії на локальному рівні. Інший, що ґрунтується на концепції стратегічного управління та ресурсному підході, визнає існування свідомо створюваних «стратегічних мереж», які включають визначений набір організацій із заздалегідь узгодженими ролями.

К. Моллер та А. Райала [8] також стоять на позиціях класифікації мереж з точки зору маркетингу та, виходячи із критерію базової логіки створення цінності, виділяють такі види мереж:

- **стабільні мережі** з чітко прописаними бізнес-процесами, усталеною системою створення цінності та добре відомими компетенціями учасників, які, у свою чергу, поділяються на дві категорії:

- ✓ **вертикальні мережі попиту-пропозиції**, вибудовані вздовж ланцюга цінності;

- ✓ **горизонтальні ринкові мережі**, які є об'єднанням підприємств у сфері послуг та діють для створення спільного продукту для кінцевих споживачів;

- **оновлювані мережі**, які теж мають достатньо стійку систему створення вартості, але учасники мережі мають змогу поліпшувати її шляхом внесення змін; вони також розділяються на:

- ✓ **часові мережі з єдиною ціллю**, які складаються із фокальної фірми та її постачальників, замовників, консультантів та розробників спеціалізованих технологій;

- ✓ **мережі рішень для кінцевого користувача**, які складаються із виробників з взаємодоповнюючими (комплементарними) ресурсами та компетенціями та діють як проекти (наприклад, у ІТ-сфері, будівництві тощо).

- **мережі, що зароджуються**, де, незважаючи на високий ступінь невизначеності, створюються радикальні інновації, нові технології чи концепції

бізнесу, які мають вплив на всю економічну систему; вони також поділяються на:

✓ *інноваційні*, які об'єднують університети, науково-дослідні інститути, департаменти інноваційних розробок корпорацій у галузі науки та високих технологій;

✓ *мережі домінуючого стандарту*, які являють собою діагональні коаліції партнерів зі схожим баченням розвитку конкретної технології та які прагнуть зробити її домінуючим галузевим стандартом ще на стадії розроблення;

✓ *мережі бізнес-додатків*, які формуються з метою створення комерційно життєздатного бізнес-додатку, який виходить за межі загальноприйнятих технологій.

Фактично пропонується цікава класифікація з трьох універсальних типів систем створення цінності: мережа існуючого бізнесу, мережа оновленого бізнесу та мережа нового бізнесу, яка містить достатньо практичних типів мереж, але поділ на підкласи є не зовсім чітким. Припускається, що ці системи створюють різні різноманітні умови і вимоги до управління мережею. Запропонований ситуаційний підхід відображає складність та різноманітність зростаючої кількості ділових мереж, тим самим роблячи вагомий вклад у розвиток нової теорії управління мережами.

Критерій розміру підприємств-учасників ліг в основу класифікації В. Зігерта та Л. Ланга, які виділяють:

- *крупні підприємства* розширюються шляхом створення зовнішніх філіалів та спільних підприємств, передаючи їм частину компетенцій, але утримуючи за собою ключові, тобто одне підприємство стає стратегічним лідером, а інші партнери – економічно та юридично залежними від нього;

- *малі та середні фірми*, кожна з яких сконцентрована на певних компетенціях, які можна запропонувати крупним підприємствам і стати частиною їх мережі в якості і партнерів, і постачальників;

- *малі та середні фірми*, які інтегрують процес взаємодії за допомогою мережевого координатора (брокера), яким може бути зовнішній учасник або один із внутрішніх партнерів.

Дана класифікація охоплює багато відомих емпіричних форм мереж, але існують форми, які не вписуються у кваліфікацію і не всі з описаних можна зі впевненістю віднести до міжфірмових мереж.

Й. Зюдов та А. Віланд пропонують такі критерії виділення міжфірмових мереж: форма управління (поліцентрична, рівноправна, гетерархічна), фокальність (ступінь домінування одного чи групи партнерів), стабільність (нестабільна чи стабільна); на їх основі автори виділяють чотири групи мереж:

- *проектні мережі*, які створюються для виконання конкретного проекту, переважно, фокальні та нестабільні (будівництво, кіноіндустрія);

- *стратегічні мережі*, створені у високорентабельних, динамічних галузях, переважно, фокальні та стабільні (мережі постачальників у автомобілебудуванні);

- **віртуальні підприємства**, переважно, поліцентричні та нестабільні (інформатика, консалтинг);

- **мережі–союзи**, переважно, поліцентричні та стабільні (транспортні ринки).

Російська дослідниця М. Ю. Шерешева [9] виділяє цілу сукупність критеріїв, зокрема, тип квазіінтеграції (вертикальна чи горизонтальна); ступінь рівноправності взаємин (фокальна чи поліцентрична мережа); стабільність групи; наявність чи відсутність внутрішньої конкуренції та бар'єрів входу у мережу; розмір підприємств-учасників та задачі, які ставляться при кооперації ресурсів та компетенцій. На їх основі виділено п'ять типів мереж:

- **стратегічні альянси**, що є формою горизонтальної квазіінтеграції, складаються, переважно, із великих компаній та відрізняються стабільністю, закритістю і відсутністю внутрішньої конкуренції; вони можуть бути як фокальними, так і поліцентричними;

- **ланцюжки (мережі) створення цінності**, які стабільні, поліцентричні, вхід у таку мережу закритий, а між учасниками – компаніями різного розміру, можлива конкуренція;

- **фокальні мережі постачання** подібні до попереднього типу, але мають чітко виражену високу ступінь домінування одного партнера;

- **динамічні фокальні мережі**, які відрізняються від другого типу відсутністю стабільності при наявності внутрішньої конкуренції та відкритого входу в мережу, що тягне за собою збільшення її сукупного розміру;

- **віртуальні організації**, які складаються з поліцентричних малих та середніх фірм, що кооперують зусилля для взаємного навчання та досягнення спільних цілей, зокрема, набуття певної «ваги» на галузевому ринку, що неможливо при їх окремому розвитку.

Така класифікація автора ставить акцент на різниці між фокальними та поліцентричними мережами, де концептуально різняться способи координації. У першому типі координація відбувається по ієрархії через центрального партнера на всіх рівнях – від стратегічного до оперативного. При виборі партнерів та розміщенні у них замовлень фокальна фірма застосовує цінові механізми та переговори. Координацію завдань бере на себе мережевий брокер, який, як правило, назначається фокальним партнером.

В поліцентричних мережах домінуючим інструментом координації на стратегічному рівні є узгодження інтересів мережевих партнерів, яке доповнене ціновими механізмами та переговорами при виборі партнерів. Координація як на стратегічному, так і на оперативному рівнях підтримується координатором, який виділяється із кола партнерів.

За результатами досліджень, викладеними у [10], розрізняють такі види мереж:

- **особистісно–центровані/соціальні мережі**.

Ці мережі сфокусовані на мережу відносин засновників підприємств, а саме на переплетення соціальних контактів, де вихідною точкою є роль

підприємця як організатора і координатора ресурсів, і пов'язана з цим необхідність соціальної взаємодії.

- **організаційні мережі підприємств.**

Стосуються мереж малих та новостворених підприємств, які можуть бути конкурентоздатними, особливо в порівнянні з великими підприємствами, а вихідною точкою є колективні і міжорганізаційні відносини, в які вплетені нові підприємства.

- **мережі підтримки в рамках політики сприяння заснуванню інноваційних підприємств.**

Автор у [11] вважає, що у сучасній економіці Росії існують два діаметрально протилежні види мереж:

- **«виживання»**, коли структура мережі базується на старих, ще з радянського періоду, зв'язках, а підприємства об'єднуються з метою ізоляції від ринкової конкуренції;

- **підприємницькі мережі**, коли структура мережі базується на горизонтальних та вертикальних зв'язках, а підприємства об'єднуються з метою досягнення стійкої ринкової позиції та розвитку інновацій.

Автор у [12] виділяє дві організаційні моделі мережевої форми діяльності підприємств:

- **мережа, що формується навколо великого підприємства**, яке представляє собою ядро мережі та збирає навколо себе фірми меншого розміру, доручаючи їм виконання окремих видів діяльності. Велике підприємство займає домінуюче становище у ділових операціях, оскільки є головним замовником і мережа стає ієрархічною. Ця модель віднесена автором до вертикальних зв'язків крупного підприємства;

- **мережа підприємств з рівноправних партнерів**, близьких за масштабами, більшість з яких є малими та середніми підприємствами. Більшість підприємств, об'єднаних в мережу, юридично самостійні, але в господарському плані підтримують стійкість одне одного, що дуже важливо для всіх. Друга модель відноситься до горизонтальних міжорганізаційних зв'язків малих та середніх промислових підприємств.

У монографії [13] автор наводить класифікацію М. Кастельса, але додає власний шостий тип мереж – науково-інноваційні, який, на думку, автора, інтегрує елементи мереж третього, четвертого і п'ятого типів та, водночас, є абсолютно новим утворенням, оскільки забезпечує реалізацію повного інноваційного циклу – від генерації нових знань до їх втілення в конкретному продукті чи технології у межах проектних ланцюжків, які складаються всередині мережі, забезпечують максимально ефективну реалізацію початкових стадій інноваційного циклу та розвиваються у процесі проходження конкурентної стадії інноваційного циклу поза її межами.

Автор у [14] пропонує застосовувати наступні критерії для класифікації мереж:

– за ступенем формалізації: формальні та неформальні. Формалізація мережевих взаємовідносин передбачає ступінь їх законності та відповідності строго прописаним правилам та стандартам (франчайзингові мережі). Неформальні мережі базуються на особистих зв'язках, зокрема, родинних.

– за ступенем відкритості: відкриті та закриті. Відкритість/закритість мережі передбачає можливість вступу нових учасників, що залежить не тільки від національної культури, але й від формальних інститутів, зокрема, впливу держави.

– за роллю мережевого брокера: контрольовані брокером та координовані брокером.

Роль центральної фірми – лідера мережі або мережевого брокера визначається цілями створення мережі. Якщо ініціатором створення мережі є велика компанія, яка хоче оптимізувати процес створення споживчої цінності, то вона постарается зберегти за собою основні компетенції для контролю усього ланцюжка створення цінності. Тоді роль мережевого брокера виконуватиме фірма – ініціатор створення мережі. Якщо ж мережа створюється дрібнішими фірмами, які намагаються об'єднати свої компетенції для створення привабливішої пропозиції своїм споживачам, то, як правило, ці фірми створюють координаційну раду, на яку покладається процес координації функціонування мережевих компаній і вирішення виникаючих проблем.

– за стабільністю складу учасників: стабільні (засновані на довго термінових контрактах), динамічні (учасники яких змінюються залежно від зміни попиту) та проектні (для реалізації короткотермінових проектів);

– за розміром фірм – учасниць: утворені з великих фірм, малих фірм та змішані.

Види мереж за розміром фірм–учасниць залежать від ступеня орієнтованості фірм на розвиток інновацій. Необхідність розвитку і швидкої зміни технологій примушують великі компанії для досягнення більшої гнучкості розукрупнюватися, співпрацювати з дрібнішими інноваційними фірмами, створювати венчурні фірми, здатні до швидких розробок. Це також зумовлює швидкий розвиток проектних мереж, які існують під час реалізації проекту і розпадаються у міру його завершення.

Автор зсилається також на М. Кастельса, який вважає, що види, типи та форми мереж залежать, у першу чергу, від таких факторів:

- національної культури;
- формальних інститутів, найважливішими з яких є держава;
- особливостей розвитку ринку: інтенсивності конкуренції, ступеня ринкової невизначеності, наявності альтернативних постачальників тощо;
- особливостей купівельного попиту та специфіки товару.

Наступна таблиця ілюструє ще одну класифікацію

В роботі [15] між фірмові мережі класифікуються за критеріями інтенсивності міжфірмових взаємин, особливостей їх координації та наявності центральної фірми (брокера) (табл. 2.4.):

Таблиця 2.4

Класифікація міжфірмових мереж [15]*

<i>Низька</i>		<i>Від середньої до високої</i>	
Поліцентрична без брокера	Спонтанна	Самоорганізована	Координована, без брокера
Поліцентрична з брокером	Проектно–орієнтована	Стратегічна	Пірамідально–ієрархічна, з брокером
<i>Короткочасні, неповторювані</i>		<i>Довготермінові, повторювані</i>	

Тривалість відносин

Автор виділяє чотири типи міжфірмових мереж: спонтанні, самоорганізуючі, проектно–орієнтовані та стратегічні.

Слід зазначити, що крім перелічених моделей мережових форм організації бізнесу функціонує безліч проміжних типів. Згрупуємо критерії класифікації мереж у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Критерії класифікації мереж

Автори	Критерії класифікації мережових структур									
	Ступінь стійкості татинзв'язків	3 позиції маркетингу	Рівень формалізації	Структура мережа	Існуючий механізм координації	Розмір підприємств	Форма управління	Фокальність	Стабільність	Конкуренція та бар'єри входу
Акрол Р.		+								
Алейнова А.								+		
Грандорі А., Сода Дж.			+		+			+		
Джереффі Г., ХамфріДж., Старджона Т.	+						+			
Зігерт В., Ланг Л.						+				
Зюдов Й., Віланд А.							+	+	+	
КастельсМ.	+									
Кривопуско Ю.				+						
Майлз Р., Сноу Ч.	+									
Моллер К., Райала А.		+								
Патюрель Р.	+									
Stahlecker Т.				+			+			
Хінтерхюбер Х., Левін Б.				+						
Шерешева М.	+					+		+	+	+
Барр Б.					+			+	+	

Примітка: складено автором

Визначення мережі автор відносить до взаємодії, названу альтернативними зв'язками. Література з цієї тематики поєднує економічні виміри впливу

діяльності з соціальними, які існують у зв'язку з соціальним контекстом кожного підприємства. Таким чином, автор пропонує наступне визначення міжорганізаційної мережі.

Міжорганізаційна мережа – це визначена спільна діяльність незалежних агентів, яка створена на основі їх спільних або індивідуальних цілей, де існують економічні та соціальні зв'язки, а процес керування реалізується через контракти і міжособисті процеси прийняття рішень.

У сучасній науковій літературі можна знайти багато визначень поняття «мережа», можливе виникнення як «ієрархічних», так і «демократичних» мережевих форм, але, як одночасно вказують багато авторів, вони часто стосуються вторинної класифікації, тобто мова йде вже про «комунікаційні мережі», «інноваційні мережі», «логістичні мережі», «ритейлові мережі» тощо. Поняття «мережі» є у багатьох авторів штучно звуженим, тобто до «міжфірмових» віднесено тільки такі мережі, які забезпечують взаємодію рівноправних партнерів.

Систематизуємо основні визначення мереж у табл. 2.6:

Таблиця 2.6
Систематизація підходів до визначення мережі

№	Автор, джерело	Визначення мережі
1	2	3
1	Асаул А.Н. [16]	Підприємницька мережа – це група фірм–учасників для того чи іншого ринку, які об'єднуються з метою ефективного використання ресурсів та специфічних переваг для спільної реалізації підприємницьких проектів.
2	Бережнов Г.В. [17]	Креативна мережа– об'єднання групи підприємств, які в результаті природного рішення кінцевого споживача прагнуть до створення унікальних товарів та послуг, усувають з ринку потенційних замінників, які їм поступаються.
3	Вебстер Ф. [18]	Міжфірмова мережа – вільна гнучка коаліція, керована з єдиного центру, який бере на себе виконання таких важливих функцій, як утворення та управління альянсами, координація фінансових ресурсів і технологій, визначення сфер компетенції та стратегії, а також вирішує відповідні питання менеджменту, розвитку відносин зі споживачами та управління інформаційними ресурсами, які зв'язують мережу в одне ціле.
4	Джонс С., Хестерлі В., Боргатті С. [19]	Мережева модель організації передбачає наявність вибраного, стійкого та структурованого кола автономних фірм (також як і неприбуткових агентств), які залучені у створення товарів та послуг на основі безстрокових контрактів, які сприяють адаптації до непередбачуваних обставин зовнішнього середовища, а також координації підприємницьких мереж та захисту обмінних угод.
5	ДюбуаА., Гадел. [20]	Мережа – це сукупність трьох взаємопов'язаних компонент, де учасники мережі (агенти) здійснюють певні види діяльності,

Продовження таблиці 2.6

1	2	3
		володіючи потрібними для цього компетенціями та власними ресурсами, які контролюють спільно або самостійно.
6	Кастельс М. [21] мережі є фундаментальним матеріалом, з якого нові організації будуються і будуть будуватися. Вони здатні формуватися і розповсюджуватися скрізь у глобальній економіці, оскільки спираються на інформаційну міцність, надану новою технологічною парадигмою.
7	Катенев В.И. [14]	Мережа – це більш контрольований за рахунок існування довірчих відносин субринок, утворений мережевими партнерами [с. 7].
8	Котлер Ф., Акрол Р. [22]	Мережева організація – це коаліція взаємозалежних спеціалізованих економічних одиниць зі своїми цілями (незалежні фірми і автономні організації), які діють без ієрархічного контролю, проте всі вони задіяні через численні горизонтальні зв'язки, взаємозалежність і обмін у систему із загальними цілями [с. 4].
9	Рюєгг–Штюрм Й., Ахтенхаген Л. [23]; Рюєгг–Штюрм Й., Янг М. [24]	Мережа – це поєднання принципово рівноправних та незалежних партнерів, які мають колективні цінності та прагнення досягнення спільних цілей шляхом активного включення в процеси прийняття рішень.
10	Дж. Подольни, К. Пейдж [25]	Мережа – будь-яка група діючих осіб (не менше двох суб'єктів), яка має довготермінові зв'язки обміну, які повторюються, і в той же час у цій групі відсутній владний орган, уповноважений вирішувати спірні питання, які виникають у процесі обміну.
11	Хаггінс Р. [26]	Міжфірмова мережа містить дві або більше компанії, які переслідують спільні цілі або працюють над вирішенням спільних проблем, взаємодіючи протягом тривалого періоду часу.
12	Шерешева М.Ю. [27]	Міжорганізаційна мережа – це система контрактів між формально незалежними економічними агентами з метою оптимального комбінування та використання ресурсів.
13	Яременко В. Г. [28]	Мережеві структури (мережа) – це структури, засновані на відношеннях горизонтальної координації елементів системи, коли елементи системи однорівневі та рівноправні на відміну від ієрархічної форми, при якій вони знаходяться на різних рівнях та мають різний статус [с. 41].

Підсумовуючи, бачимо, щоширокий спектр визначень мережевих структур в науковій літературі розглядається з трьох позицій:

1. Як спосіб взаємодії підприємств, самостійних в правовому, але залежних в економічному відношенні.

2. Як спосіб інтеграції підприємств, їх об'єднання через вертикальні і горизонтальні коопераційні угоди, контракти, координацію діяльності та залучення нових партнерів.

3. Як інститут, що визначає правила взаємодії та інтеграції економічних суб'єктів, які поділяютьспільну систему цінностей.

Погоджуючись із визначеннями вище перелічених авторів, наголосимо, що мережа – це сукупність самостійних підприємств, які об'єднуються для отримання економічної вигоди.

Але, на думку автора, мережева економіка ускладнює і поглиблює звичну мережеву координацію самостійних фірм. Щоб показати цю відмінність, доцільно виділяти мережеву організацію – як форму інтеграційного утворення, заснованого на кооперативній взаємозалежності суб'єктів з метою отримання довгострокового синергетичного ефекту. Мережева організація дозволяє її учасникам не замикатися в колі одних і тих же суб'єктів, де циркулює одна і та ж інформація, а виводить на інші кластери мережі.

Автор притримується позиції, яку розділяють і інші автори, які під мережею розуміють сукупність стійких зв'язків між агентами економіки, які зберігають відносну самостійність по відношенню один до одного. Для учасників ринку важливим стає досвід минулого взаємодії, при нових зв'язках вони виходять з персонального взаємної довіри. Причому важливим стає не проста регулярність обміну, між контрагентами виникає специфічна вибірковість, яка виростає з спільності культур: освіти, приналежності до однієї етнічної групи, загального кола знайомих. По суті, вартісна оцінка вигод від координації підприємств, поступається місцем соціального капіталу.

Такий підхід цілком вписується в сучасний синергетичний менеджмент, головною рисою якого є отримання ефекту у виробничій діяльності за рахунок появи нових дій, продуктів, послуг, завдяки кооперативній взаємодії всіх суб'єктів мережевої організації.

Висновки. Зазначимо, що на сьогодні вчені-теоретики і практики ще не визначили ні єдиної термінології, ні чіткої класифікації форм і методів мережевої організації бізнес–структур. І хоча об'єктивно існує безліч сфер взаємодії фірм, в результаті яких можуть утворюватися мережеві об'єднання та багатий зарубіжний досвід мережизації, однак він абсолютно неадаптований до українських реалій і як результат, абсолютна відсутність вітчизняної ділової практики щодо формування українських мереж.

Крім того, будучи досить гнучкими формами організації бізнесу, мережі самостійно внутрішньо еволюціонують, пристосовуючись не тільки до зміни зовнішніх умов, але і для підвищення внутрішньої ефективності. Тому важливо сформулювати не тільки науково–теоретичну, а й методологічну, методичну базу дослідження мережевих структур для максимального використання мережевого ефекту на мікро–, мезо– та макрорівні.

Список посилань на джерела

1. Miles Raymond E. Causes of Failure in Network Organization /R. E. Miles, C. C. Snow // California management review. – 1992. – Vol. 34 (4). – P. 53–72.
2. Castells, M. The Information Age: Economy, Society and Culture Vol.I: The Rise of the Network Society. / M. Castells // – Cambridge MA.

- Oxford UK: Blackwell Publishers, 1996. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://deterritorialinvestigations.files.wordpress.com/2015/03/manuelcastells_the_rise_of_the_network_societybookfi-org.pdf
3. Патюрель Р. Создание сетевых организационных структур / Р. Патюрель // Проблемы теории и практики управления, 1997. – № 3. – С. 76–81.
 4. Hinterhueber, H.H. Strategic Networks – the Organization of the Future / H.H. Hinterhueber, B.M. Levin // Long Range. Planning, 1994. – Vol. 27. – Nr. 3. – P. 43–53.
 5. Gereffi, G. The governance of global value chains / G. Gereffi, J. Humphrey, T. Sturgeon // Review of international political economy, 2005. – V. 12 (1). – P. 78–104.
 6. Grandori, A. Inter-firm networks: antecedents, mechanism sandforms / A. Grandori, G. Soda // Organization Studies, 1995. – Vol. 16, № 2. – P. 183–214.
 7. Achrol, R. S. Chance sinthe the oryofinter organizational relation sinmarketing: Toward a network paradigm / R. S. Achrol // Journal of the Academy of Marketing Science, 1997. – V. 25 (1). – P. 56–7.
 8. Möller, K. Strategic Business Nets – Their Type and Management/ K. Möller, A. Rajala, S. Svahn // Journal of Business Research, 2005. – Vol. 58 (9). – № 5. – P. 1274–1284.
 9. Шерешева, М. Ю. Формы селевого взаимодействия компаний. Курс лекций [Текст]: учеб. пособие / М. Ю. Шерешева ; Гос. Ун-т – Высшая школа экономики. – М. : Изд. дом Гос. Ун-та Высшей школы экономики, 2010. — 339 с.
 10. Stahlecker, T. Zur theoretischen Bedeutung sozialer und organisatorischer Netzwerke im Gründungsprozess wissens intensiver Unternehmen/ T. Stahlecker // Arbeits papiere Unternehmen und Region, 2008. – Nr. U1. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.isi.fraunhofer.de/isi-wAssets/docs/p/de/arbpar_unternehmen_region/ap_u1_2008.pdf
 11. Кривоуско Ю. А. Предпринимательские сети как способ повышения конкурентоспособности региона / Ю. А. Кривоуско // Известия Иркутской государственной экономической академии, 2011. – № 4. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://com-nauka.isea.ru/>
 12. Алейнова А. А. Методическое обеспечение формирования и развития структур управления промышленных предприятий селевого типа: автореф. дис. ... канд. экон. наук / А. А. Алейнова ; Филиал ГОУ ВПО «Московский Государственный Университет Технологий и Управления». – М., 2010. – 31 с.
 13. Яненкова І. Г. Організаційно-управлінські ресурси інноваційного розвитку економіки: методологія та практика : монографія / І. Г. Яненкова. – Миколаїв : Вид-во ЧДУ імені Петра Могили, 2012. – 380 с.
 14. Катенев В. И. Перспективы развития сетевой экономики в условиях формирующегося общества знаний / В. И. Катенев // Проблемы современной экономики. – 2007. – № 2 (22). [Електронний ресурс]. –

Режим доступу: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1353> (дата доступу 03.10.2014 р.).

15. Burr, B. Koordination durch Regeln in selbstorganisierenden Unternehmensnetzwerken/ B. Burr /Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1999. – № 69 (10). – P. 1159–1179.
16. Асаул А.Н. Методологические аспекты формирования и развития предпринимательских сетей [Текст] /А. Н. Асаул, Е. Г. Скуматов, Г. Е. Локтева. – СПб.: Гуманистика, 2004. – 256 с.
17. Бережнов Г. В. Позитивное и креативное развитие предприятия. – М.: Изд. дом «МЕЛАП», 2005. – 520 с.
18. Webser, J.F. Networks of Collaboration or Conflict? Electronic Data Interchange and Power in the Supply Chain // The Journal of Strategic Information Systems, 1995. – Vol. 4, № 1. – P. 31–42.
19. Borgatti, S. P. Theory of control for network structures: social mechanisms and conditions for sharing / S. P. Borgatti, W.S.Hesterly, C. Jones // Journal Academy of Management, 1999. – Vol. 3. – № 4–5. – P. 811–955
20. Dubois, A. Supply strategy and network effects – purchasing behavior in the construction industry / A. Dubois, L.-E. Gadde // European Journal of Purchasing & Supply Management, 2000. – № 6. – P. 207–215.
21. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура / М. Кастельс; [пер. с англ., под ред. О. Шкаратана]. – М.: ГУ-ВШЭ, 2000. – 608 с.
22. Котлер Ф. Маркетинг в условиях сетевой экономики/ Ф. Котлер, Р. Акрол // Маркетинг и маркетинговые исследования в России, 2000. – № 2 – С. 2–19.
23. Рюэгг–Штюмм, Й. Сетевые организационно-управленческие формы мода или необходимость? / Й. Рюэгг–Штюмм, Л. Ахтенхаген // Проблемы теории и практики управления, 2000. – № 6. – С. 68–72.
24. Рюэгг–Штюмм Й. Значение сетеобразных организационно-управленческих форм для динамизации предприятий / Й. Рюэгг–Штюмм, М. Янг // Проблемы теории и практики управления, 2001. – № 6. — С. 106–111.
25. Podolny, J. M. Network Forms of Organization / J. M. Podolny, K. L. Page // Annual Review of Sociology, 1998. – № 24. – P. 57–76.
26. Haggins, R. The Success and Failure of Policy-Implanted Intra-Firm Network Initiatives: Motivations, Processes and Structure / R. Haggins // Entrepreneurship & Regional Development, 2000. – № 12. – P. 111–135
27. Шерешева М. Ю. Сети // Институциональная экономика: Новая институциональная экономическая теория / Подобщ. ред.: А. А. Аузан. Московский государственный ун-т им. М. В. Ломоносова. Экономический факультет – 2-е изд. М.: ИНФРА-М, 2011. – С. 159–177.
28. Яременко, В. Г. Рациональный выбор в сетевых структурах в контексте механизмов социально-экономического развития / В. Г. Яременко // Экономическая теория. – 2008. – № 1. – С. 41–54.

ПІДХІД ЩОДО ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ НАФТОГАЗОВОГО КОМПЛЕКСУ

к.е.н., доцент **Ріщук Л.І.**

*Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,
кафедра менеджменту і адміністрування*

Постановка проблеми. Проблема управління ризиками є досить актуальною для підприємств, де ступінь ризиків та ймовірність їх виникнення високі, а рівень управління ними низький. Успішне управління промисловими підприємствами потребує розробки та впровадження концепції ризик-менеджменту та її документального забезпечення.

Вітчизняні підприємства знаходяться на початковій стадії впровадження елементів ризик-менеджменту в господарську діяльність. Одна з основних причин, що заважає впровадженню ризик-менеджменту на українських підприємствах, полягає в тому, що у керівництва немає виразного уявлення про документальне забезпечення управління ризиками. Перш за все, йдеться про те, як виглядає і як розробити один із основних документів – програму управління ризиками, яка містить детальний виклад ризиків, з якими стикається компанія, і методів управління ними [1, с. 2].

Проблеми ризик-менеджменту є також актуальними для підприємств нафтогазового комплексу. Зокрема, діяльність нафтопереробних підприємств характеризується низкою проблем, серед яких залежність від постачальників, застарілість техніки та технологій, зношеність основних засобів, низька завантаженість виробничих потужностей, робота на давальницькій сировині, що є джерелами ризиків. Тому ефективно управління цими підприємствами потребує впровадження ризик-менеджменту та розробки програми управління ризиками, що передбачає ідентифікацію ризиків, їх оцінку та вибір методів оптимізації.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. В останні роки спостерігається підвищення інтересу до проблематики ризику серед науковців і практиків, проте сучасні дослідження зорієнтовані на вивчення управління окремими видами ризиків. Вагомий вклад у розробку питань, пов'язаних з управлінням ризиками підприємств, внесли українські та зарубіжні вчені, зокрема В. Вітлінський, П. Грабовий, О. Устенко, О. Ястремський та інші. Проте серед науковців та практиків немає єдиного погляду до вирішення питання щодо організації управління ризиками на підприємстві. Деякі з них дотримуються традиційного підходу до управління ризиками, який полягає у тому, що підрозділи підприємства самостійно управляють своїми ризиками, перелік яких є обмеженим (фінансові та виробничі), інші дотримуються інтегрального підходу, який націлює керівників на управління ризиками господарської діяльності підприємства загалом та розробку документального забезпечення цього процесу. Питання щодо логіки та послідовності основних

етапів програми управління ризиками досліджували у своїх працях В. Лук'янова, А. Старостіна, В. Кравченко, А. Суворов, Г. Чернова, J. Miccolis, S. Shah та інші.

Постановка завдання. Метою даної статті є формування програми управління ризиками господарської діяльності з врахуванням світових стандартів у сфері ризик-менеджменту, що дозволить зменшити негативні наслідки впливу окремих ризиків на діяльність підприємства і призведе до підвищення ефективної діяльності суб'єкта господарювання.

Результати досліджень. Організація ризик-менеджменту на промислових підприємствах полягає в тому, то зазвичай управління ризиком бере на себе один з заступників голови правління. Результати, отримані внаслідок анкетування, свідчать, що на таких підприємствах фінансовий директор та технічний директор (головний інженер) займаються запобіганням збитків та їх зменшенням від настання конкретних подій у межах їхньої компетенції (фінансовій та виробничій сфері). Це є проявом функціонального підходу до управління ризиками.

Проте відповідно до інтегрального підходу, управління ризиками повинні координувати менеджери вищих рівнів, а кожен працівник повинен розглядати ризик-менеджмент як частину своєї роботи. Група авторів — В. Н. Вяткин, И. В. Вяткин, В. А. Гамза, Ю. Ю. Єкатеринославська та Дж. Хемптон підтримують ідею участі функціональних працівників у мінімізації та усуненні збитків. Вони пропонують співпрацю щодо управління ризиками між працівниками відділу (служби) ризик-менеджменту та робітниками всіх підрозділів. Служба управління ризиками має складатися із двох підрозділів: групи ризик-менеджерів – кураторів підрозділів компанії та групи методичного забезпечення, яка виконує розрахунки та детальний аналіз [2, с. 294].

На нашу думку, обидва погляди мають право на існування. Кожне підприємство може обрати будь-яку зі схем організації ризик-менеджменту, або ж запропонувати власну, яка найбільше відповідає його потребам.

Досвід вивчення проблеми з ризик-менеджменту показав, що управлінці не використовують спеціально розроблені програми та декларації управління ризиками [3, с. 11]. Аналогічні результати ми отримали під час анкетування керівників інституційного рівня вітчизняних нафтопереробних підприємств. На запитання, "Чи є розроблена програма управління ризиками на підприємстві?", ми отримали негативні відповіді. Зі слів менеджерів стало зрозуміло, що вони нічого не знають про документацію для управління ризиками та не вміють її розробляти.

Зрозуміло, що основною вигодою від впровадження програми управління ризиками є зниження собівартості за рахунок зниження втрат та зростання доходів через участь у прибуткових сферах бізнесу, які здавалися надто ризикованими.

Існують різні підходи авторів щодо логіки та послідовності основних етапів програми управління ризиками [4 с. 198-199, 5, с. 13, 6, 7]. Проте вони

відповідають логіці стандарту AS/NZS Risk Management Standart 4360:1999 [8].

Етапи програми управління ризиками для нафтопереробного підприємства наведено на рис. 2.7 [9, с. 79]. Приклад даного документу може використовуватися для розробки аналогічних документів іншими промисловими підприємствами.

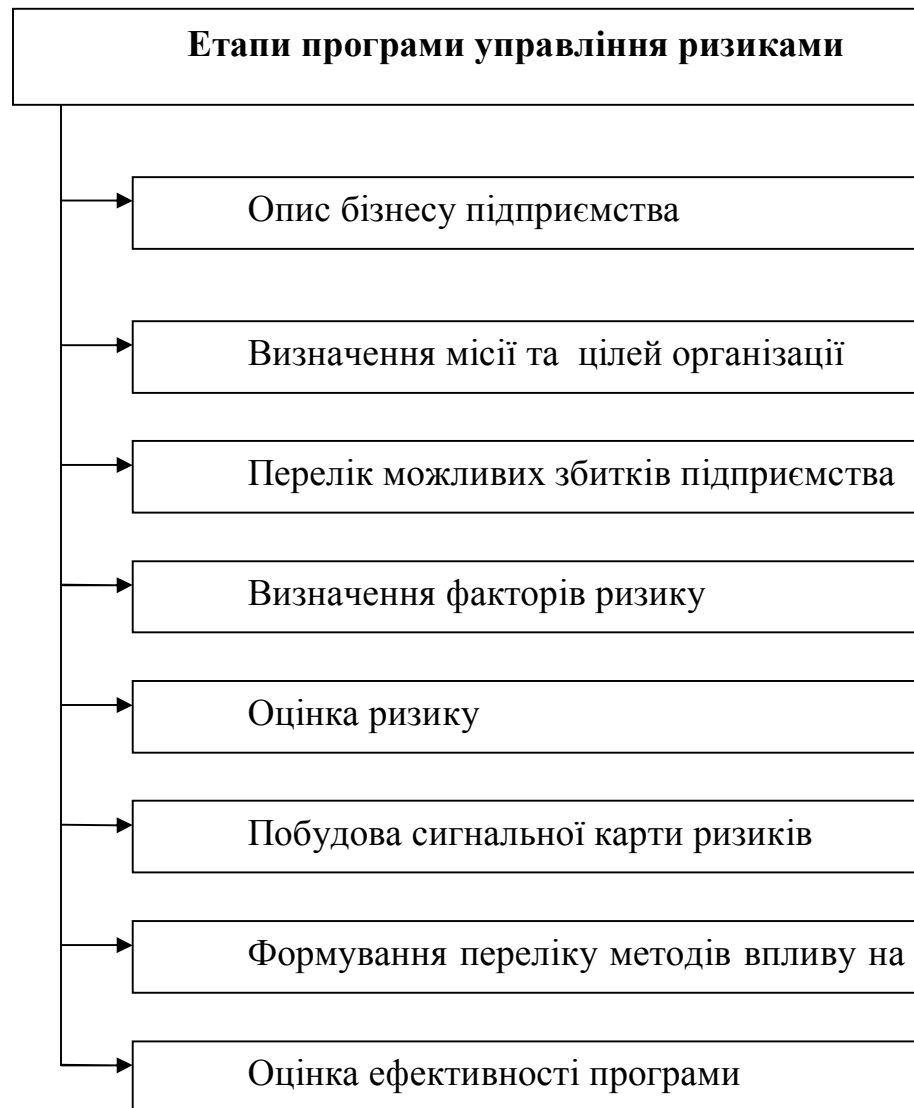


Рисунок 2.7. - Етапи програми управління ризиками

Охарактеризуємо деякі етапи даної програми для нафтопереробного підприємства.

Після формулювання стратегічних і тактичних цілей визначають перелік можливих збитків підприємства. Для формування переліку та розміру збитків використовують такі методи пошуку та збору інформації, як інтерв'ю, анкетування, аналіз фінансової документації тощо. Доцільно виокремлювати наступні групи прогнозованих збитків підприємства:

- збитки, пов'язані з майном підприємства;
- збитки, виражені втратою доходів і збільшенням операційних витрат;

– збитки, пов'язані з відповідальністю та компетенцією персоналу.

Абсолютний розмір збитку – величина суб'єктивна та ймовірна, тому, зазвичай, розрізняють мінімальні, середні та максимальні збитки. Для визначення максимально можливого розміру збитків використовують таку класифікацію збитків (втрат):

- малі збитки – втрати до 5 % відносно очікуваних витрат чи доходів;
- середні збитки – втрати в межах 6 %-25 % очікуваних витрат чи доходів;
- великі збитки перебувають у межах 26 %-75 %;
- катастрофічні – більші за 75 % відносно очікуваних витрат чи доходів.

Визначення факторів ризиків здійснюється за параметрами важливості та змінності. За допомогою статистичних методів оцінюється їх вплив на прибуток підприємства.

На п'ятому етапі окреслюють та оцінюють ризики, які можуть спричинити виявлені фактори впливу, значення яких зростає у розрізі окремих підсистем нафтопереробного підприємства. Зазначимо, що свідомо розглядаються тільки ризики настання несприятливих подій, з метою розробки заходів щодо зменшення, уникнення чи попередження збитків.

Таким чином, після ідентифікації ризиків, які можуть бути спричинені визначеними факторами, оцінюють експертним шляхом імовірність їх виникнення, можливі наслідки подій та якість управління цими видами ризиків. Ми погоджуємося з позицією В. А. Кравченка, що найбільш доцільним для оцінювання ризиків та ступеню їх впливу є використання триступеневої дев'ятибальної шкали:

1-3 бали – низька ймовірність виникнення (слабкий ступінь впливу наслідків).

4-6 балів – середня ймовірність (помірний ступінь впливу наслідків події).

7-9 балів – висока ймовірність (істотний вплив події на функціонування організації).

У випадку із якістю управління ризиками ми використовуємо обернену шкалу, високо оцінюючи низьку якість і навпаки. Таким чином можна співставити всі три шкали, застосування яких в підсумку має привести до виявлення ризиків, які є найбільш загрозливими для діяльності підприємства [1, с. 9-10].

Підсумкова оцінка є добутком інтегральної бальної оцінки ризику та коефіцієнта значущості групи факторів. На основі розрахункових даних підсумкової оцінки проводимо їх ранжування та відбір для побудови сигнальної карти ризиків, що передбачає наступний етап програми управління.

Зважаючи на принципи АВС-аналізу та Паретто, відбирають 20-30 % ризиків із найбільшими значеннями підсумкової оцінки для позначення на карті. Сигнальну карту ризиків будуємо за двома параметрами: ймовірність настання події (ризик) та ступінь впливу її наслідків. Ця діаграма, що наглядно показує важливі ризики, може допомогти керівникам підприємства виробити

об'єктивну думку про ризики. Кожен вид ризику на карті зафарбовується іншим кольором, тому наглядно видно ризики, які є найбільш загрозливими для діяльності підприємства. Червоний колір означає, що цей вид ризику є особливо небезпечним, оскільки має високий ступінь впливу наслідків та настання його є високоюймовірним. Оранжевим кольором позначені ризики, які мають високу оцінку за одним із досліджуваних параметрів. Види ризиків, які позначені жовтим кольором, мають середні оцінки щодо ймовірності виникнення та ступеня впливу наслідків.

Необхідно зазначити, що сформована карта ризиків не є сталою, ризики можуть переміщатися з квадрату в квадрат залежно від зміни внутрішніх та зовнішніх чинників.

Наступний етап програми управління ризиками – вибір переліку методів впливу на ризик. Для нафтопереробних підприємств рекомендуємо обирати наступні методи впливу: запобігання збиткам, зменшення розміру збитків, хеджування, зниження ризику, диверсифікація постачальників, прийняття ризику, самострахування, диверсифікація діяльності тощо. Виправданим є використання одразу декількох методів, що сприятиме зменшенню конкретного виду ризику.

Завершальним етапом розробки програми управління ризиками є оцінка її ефективності. Коефіцієнт ефективності програми управління ризиками розраховуємо за формулою:

$$K_{ef} = \frac{Z_0 - Z_1}{B_{ПУР}} \quad (2.2)$$

де Z_0 – сума очікуваних збитків підприємства до впровадження програми управління ризиками, тис.грн; Z_1 – сума очікуваних збитків підприємства після впровадження програми управління ризиками, тис.грн; $B_{ПУР}$ – витрати на впровадження та виконання заходів, передбачених програмою управління ризиками.

Цей коефіцієнт характеризує суму очікуваних збитків, яку економить підприємство, що припадають на 1 гривню витрат на програму управління.

Розробимо програму управління ризиками для нафтопереробного підприємства у відповідності до запропонованих етапів.

Визначення місії та цілей організації.

Місія – це сформульоване твердження відносно того, для чого і з якої причини існує організація. Місія розкриває зміст її існування та призначення, в якому проявляється відмінність організації від подібних установ. Місією нафтопереробного підприємства є: професійною командою однодумців забезпечити вітчизняний та європейський ринки якісними нафтопродуктами, забезпечувати якісне обслуговування та інші гарантії клієнтам, гарантувати стабільне зростання добробуту співробітників та акціонерів підприємства, а також надавати спонсорську допомогу місту, області.

Цінностями суб'єкта господарювання є: висока культура обслуговування клієнтів; порядність та відкритість з партнерами; професійність, цілеспрямованість, наполегливість, робота в команді; новаторство, творчість, ініціативність – основа успіху кожного працівника та підприємства загалом; життя, здоров'я та добробут; патріотизм щодо підприємства та колективу.

Бачення підприємства – це його ідеальне уявлення, бажаний образ факторів зовнішнього середовища та елементів внутрішнього середовища. Баченнями нафтопереробного підприємства є безперервні та достатні поставки сировини, диверсифікація постачальників, розвиток мережі власних АЗС, вдячні споживачі, збільшення обсягів переробки нафти, зростання прибутку, ефективне використання позик, ефективна система мотивації, підвищення кваліфікації та навчання персоналу, технічний розвиток, реконструкція та модернізація обладнання тощо.

Після формулювання місії та цінностей перейдемо до наступного етапу – **переліку можливих збитків підприємства.**

До таких збитків належать:

– збитки, пов'язані з майном підприємства (втрата будинків, споруд, машин, обладнання, приладів, сировини, матеріалів, незавершеного виробництва, готової продукції, товарів, грошових коштів);

– збитки, виражені втратою доходів і збільшенням операційних витрат (втрата доходу від реалізації продукції через недопостачання сировини, втрати, спричинені зниженням ціни реалізації продукції, неповернення дебіторської заборгованості, збільшення витрат на оплату праці, витрати на непланові ремонти, витрати на сплату додаткових відсотків за кредитами, втрати грошових коштів у національній валюті);

– збитки, пов'язані з відповідальністю та компетенцією персоналу (втрати доходів підприємства через хибне цілепокладання та організацію праці персоналу, втрати підприємства через зниження продуктивності праці, витрати через забруднення середовища, виплата штрафів, пені, неустойок за невиконані зобов'язання, втрати організації через непрацездатність ключового фахівця, витрати на компенсаційні виплати персоналу через хворобу, смерть, безробіття тощо).

Зазвичай, максимально – прогнозовані збитки підприємства в кілька разів перевищують його річні доходи. Тому керівництву потрібно виявляти найбільш небезпечні та ймовірні збитки та вживати заходів щодо їх уникнення або ж зменшення розміру.

Четвертим етапом програми управління ризиками є **визначення факторів ризику.** За даними експертних оцінок основними факторами ризику, що є актуальними для нафтопереробних підприємств є:

– нестабільність законодавства, що спричинено його недосконалістю і призводить до зміни законодавчих та нормативних актів;

– економічна ситуація (зростання рівня цін на сировину, зміна кон'юнктури ринку, рівень імпорту тощо);

- політична нестабільність (політика правлячої партії, політична ситуація в країні та непередбачуваності дій державної влади, ставки мита тощо);
- рівень оподаткування;
- постачальники (незабезпеченість сировиною, матеріалами, їх недостатня пропозиція на ринку або ж невисока якість, умови поставок, терміни поставок, ціни тощо);
- людський фактор (відсутність знань та досвіду роботи у керівництва та некомпетентність персоналу, невірне цілепокладання тощо);
- фінансове забезпечення (нестача фінансових ресурсів);
- використання застарілої техніки та технологій, що призводить до частих поломок, простоїв обладнання, та характеризується низькою продуктивністю, значними витратами на ремонт та низькою якістю виробництва. Важливим методичним підходом щодо дослідження впливу факторів на результативний показник є застосування факторної оцінки, що передбачає необхідність визначення та систематизації максимальної кількості факторів, які впливають на прибуток підприємства. Об'єктивність і достовірність дослідження факторів, які впливають на основні показники діяльності, зокрема на прибуток підприємства, значною мірою залежать від наявності статистичного матеріалу по багатьох показниках [10, с. 196].

Актуальними факторами ризику для нафтопереробних підприємств є залежність від постачальників, нестача власних коштів, застарілість техніки та технологій, політична нестабільність, економічна ситуація в країні, міжнародні відносини, людський фактор [9, с. 80].

Після визначення факторів ризику перейдемо до наступного етапу програми управління ризиками – **оцінки ризиків**.

На цьому етапі ми окреслимо та будемо оцінювати ризики, які можуть спричинити виявлені фактори впливу, значення яких зростає. Розглядаємо тільки ризики настання несприятливих подій, щоб запропонувати заходи щодо зменшення, уникнення чи попередження збитків.

Таблиця 2.7

Ідентифікація ризиків нафтопереробного підприємства

Фактори ризику	Ризики підприємства
1	2
Постачальники	Ризик ліквідності, ризик незавантаженості обладнання, Ризик недотримання партнерами умов договору Ризик зростання цін на сировину Ризик зменшення обсягу реалізації продукції Ризик недопостачання сировини
Нестача власних фінансових ресурсів	Ризик зниження фінансової стійкості Ризик припинення реструктуризації виробничих потужностей Ризик недотримання зобов'язань перед партнерами

1	2
Застарілість техніки та технологій, що використовуються	Ризик простоювання потужностей Ризик зростання витрат на ремонтні роботи Ризик виготовлення неякісної продукції Ризик зниження продуктивності праці Ризик продажу неякісної продукції
Людський фактор	Ризик неефективного використання інвестицій Ризик неефективної інноваційної діяльності Ризик неефективного використання ресурсів Ризик порушення технології Ризик неефективного управління Ризик хибного цілепокладання Ризик втрати або ж витоку інформації
Адаптація організації до зміни зовнішнього середовища	Ризик зниження фінансової стійкості Ризик втрати кваліфікованих фахівців Ризик втрати частки ринку
Економічна ситуація в країні	Валютний та інфляційний ризики Ризик зменшення надходження інвестицій Ризик зменшення обсягу реалізації продукції

Після ідентифікації ризиків, що спричинені визначеними факторами, оцінюємо експертним шляхом імовірність їх виникнення, можливі наслідки подій та якість управління цими видами ризиків.

Зазначимо, що інтегральну оцінку визначених ризиків ми розраховували як арифметичну суму бальних оцінок імовірності настання події, наслідків її впливу та якості управління. Коефіцієнт значущості факторів визначено на основі думок експертів з врахуванням величини збитків, які були спричинені дією конкретної групи факторів. Підсумкова оцінка є добутком інтегральної бальної оцінки ризику та коефіцієнта значущості групи факторів. За даними підсумкової оцінки проводимо ранжуємо ризики та відбираємо для відображення на **сигнальній карті ризиків**.

Відбираємо 20-30 % ризиків із найбільшими значеннями підсумкової оцінки для позначення на карті, а саме:

- ризик недопостачання сировини (3,91);
- ризик зниження фінансової стійкості (3,0);
- ризик незавантаженості обладнання (2,89);
- ризик простоювання потужностей (2,88);
- ризик виготовлення неякісної продукції (2,88);
- ризик припинення реструктуризації виробничих потужностей (2,8);
- ризик недотримання партнерами умов договору (2,72);
- ризик зростання цін на сировину (2,55);
- ризик зменшення надходження інвестицій (2,52) [10, с.81].

Сигнальну карту ризиків для нафтопереробного підприємства зображено на рисунку 2.8. Бажано, щоб топ-менеджери регулярно, наприклад, щомісячно,

а члени ради директорів – щоквартально аналізували карту і разом приймали рішення про допустимість поточного рівня ризику, щодо доцільності взяти більший обсяг ризику і, відповідно, можливість отримати прибуток [12, с. 26].

Сигнальну карту ризиків можна скласти як для підприємства загалом, так і для окремих його підрозділів, виконуваних проектів тощо.

Таким чином, вона виступає джерелом для створення економічної цінності підприємства, відіграє важливу роль в його поточному і стратегічному плануванні та виборі стратегії розвитку [13, с. 39]. Наступний етап програми управління ризиками – **формування переліку методів впливу на ризик**, який є, на наш погляд, одним із найважчих. Зазначимо, що тільки використання одразу декількох методів сприятиме зменшенню конкретного виду ризику.

Існує великий перелік методів управління ризиками, проте їх вибір щодо конкретних видів ризику залежить від розміру збитків з одного боку, та фінансових можливостей підприємства – з іншої сторони. Обрані методи впливу та заходи з урегулювання ризику щодо найбільш небезпечних видів наведемо у табл. 2.8.

В літературі описано багато способів оцінки ефективності програми управління ризиками. Проте, на наш погляд, найпростішим способом є такий, який базується на зіставленні значення різниці збитків від очікуваних ризиків до і після впровадження програми управління ризиками з витратами на її впровадження.

Сьогодні відсутня практика реалізації комплексних програм ризик-менеджменту на нафтопереробних підприємствах, що не дає можливості отримати достовірну інформацію щодо очікуваних збитків та витрат на реалізацію такої програми.

Як свідчить практика зарубіжних підприємств, то за сценарних умов песимістичного прогнозу передбачається зменшення суми збитків на 4-6 %, за прогнозами оптимістичного сценарію сума збитків зменшиться на 9-12 %.

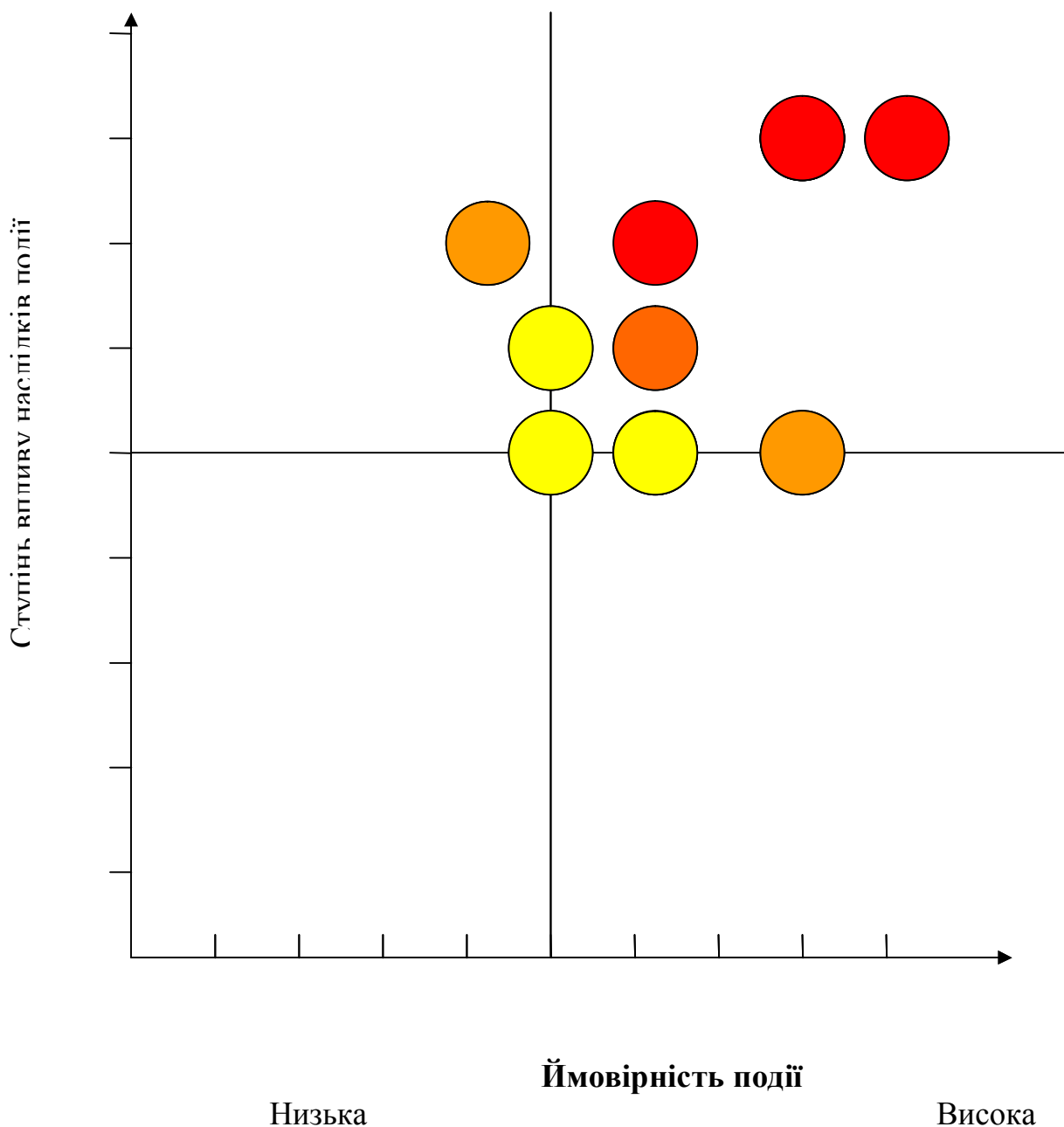
Витрати на впровадження та реалізацію заходів, що передбачені програмою управління, визначимо на рівні 1% чистого доходу підприємства.

Розрахункові значення коефіцієнта ефективності програми управління ризиками за двома сценаріями за такої інформації свідчатиме про ефективність впровадження та реалізації комплексної програми управління ризиками для нафтопереробного підприємства.

Висновки. Запропонована програма управління ризиками має прикладну спрямованість та рекомендується до впровадження в практику діяльності промислових підприємств. Даний інструмент сприятиме вдосконаленню процесу управління ризиками на підприємстві. Апробація методики дозволить зменшити негативні наслідки впливу конкретних подій, що призведе до підвищення ефективності діяльності та посилить конкурентні позиції нафтопереробного підприємства.

Розроблена програма управління ризиками є вагомою розробкою, що описує виявлені ризики й методи впливу на них. Вона рекомендується до

Економіка на управління в нафтогазовому комплексі України: актуальні проблеми, реалії та перспективи



КМ1-ризик недотримання партнерами умов договору;
КМ2-ризик зростання цін на сировину;
КМ3- ризик недопостачання сировини;
В1- ризик незавантаженості обладнання;
В3-ризик простоювання потужностей;
В4- ризик виготовлення неякісної продукції;
П1- ризик припинення реструктуризації виробничих потужностей;
П2- ризик зменшення надходження інвестицій;
Ф2- ризик зниження фінансової стійкості.

Рисунок 2.8. - Сигнальна карта ризиків нафтопереробного підприємства

Джерело: [11, с. 354]

Таблиця 2.8

Методи управління ризиками

Ризик	Методи впливу	Заходи, спрямовані на регулювання ризику
Ризик недотримання партнерами умов договору	Запобігання збиткам	Збір інформації про партнерів, аналіз їх фінансового стану Складання протоколу, де зазначається термін, протягом якого сторони можуть внести зміни до договору Внесення до договору системи штрафних санкцій за невиконання зобов'язань та умов сплати пені за кожен день прострочення зобов'язань Укладання контрактів з новими постачальниками нафти Відхід від умов роботи на давальницькій сировині
Ризик зростання цін на сировину	Зменшення розміру збитків Хеджування	Прогнозування ціни в короткостроковому періоді Використання ф'ючерсних контрактів
Ризик непостачання сировини	Зниження ризику	Створення запасів та резервів сировини
Ризик незавантаженості обладнання	Диверсифікація постачальників Диверсифікація постачальників	Пошук та залучення нових постачальників
	Зменшення розміру збитків	Збільшення поставок сировини через залучення нових постачальників Планування потоків надходження нафти та розрахунок авантаженості обладнання Використання оптимальної кількості одиниць обладнання
Ризик простоявання потужностей	Зменшення ризику	Створення запасів та резервів нафти Оновлення потужностей
Ризик виготовлення неякісної продукції	Прийняття ризику	Забезпечення ефективної роботи ремонтного відділу
Ризик припинення реструктуризації виробничих потужностей	Запобігання збиткам	Модернізація та розвиток технічної і технологічної бази підприємства Використання якісної сировини (нафти з невеликим вмістом сірки)
Ризик зменшення надходження інвестицій	Зменшення ризику	Проведення контролю на різних стадіях виготовлення нафтопродуктів
	Самостраховування	Залучення кредитних ресурсів Ефективне використання коштів резервного фонду самостраховування
	Зменшення розміру збитків	Ефективне планування та прогнозування інвестиційного клімату в короткостроковому та середньостроковому періодах Провести додаткову емісію акцій підприємства Пошук нових інвесторів
Ризик зниження фінансової стійкості	Зниження ризику Лімітування Диверсифікація діяльності	Планування та ефективний розподіл фінансових ресурсів Розширення асортименту нафтопродуктів Відкриття нових автозаправних станцій

впровадження в практику діяльності вітчизняних нафтопереробних підприємств і сприятиме вдосконаленню процесу управління ризиками на підприємстві, що дозволить посилить конкурентні позиції в умовах невизначеності зовнішнього та внутрішнього середовища.

Список посилань на джерела

1. Кравченко В.А. Програма управління підприємницькими ризиками: зміст і етапи розробки : [Електронний ресурс] / В. А. Кравченко // Інститут економіки та менеджменту : електронне наукове фахове видання. – 2008. – № 1. – Режим доступу до журналу : <http://www.nbuuv.gov.ua>
2. Риск-менеджмент : учебник / [Вяткин В. Н., Вяткин И. В., Гамза В. А., и др.]; под. ред. И. Юргенса. – М. : Издательско–торговая корпорация “Дашков и Ко”, 2003. – 512 с.
3. Кравченко В. А. Функціональний та інтегральний підходи до управління підприємницькими ризиками: теорія та практика [Електронний ресурс] / В. А. Кравченко // Інститут економіки та менеджменту : [Електронне наукове фахове видання]. – 2008. – № 2. – Режим доступу до журналу : http://www.nbuuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2008-2/Kravchenko_208.htm
4. Лук'янова В. В. Економічний ризик : навчальний посібник / В. В. Лук'янова, Т. В. Головач. — К. : Академвидав, 2007. – 462 с.
5. Старостина А. Три главных вопроса / А. Старостина, В. Кравченко, А. Суворов // Менеджмент и менеджер. – 2005. – № 7–8. – С. 9–13.
6. Чернова Г. В. Практика управления рисками на уровне предприятия / Чернова Г. В. – СПб. : Ин-т страхования, 2000. — 176 с.
7. Miccolis J., Shah S. Enterprise Risk Management. An Analytic Approach A Tillinghast – Towers Perrin Monograph Parsippany / J. Miccolis, S. Shah. – N. J., 2001. – 38 p.
8. The Australian and New Zealand Standard on Risk Management, AS/NZS Standard 4360, 1999 : [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.broadleaf.com.au/tutorials/Tut_Standard.pdf
9. Ріщук Л. І. Підхід щодо розробки програми управління ризиками на підприємстві / Ріщук Л. І., Кушлик О. Ю. // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва : збірник наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожного університету. – 1(8). – Том 2. – Харків, 2015. – С. 77-82.
10. Ріщук Л. І. Оцінка впливу факторів на діяльність нафтопереробних підприємств / Л. І. Ріщук, С. А. Побігун // Вісник Хмельницького національного університету : Економічні науки. – Хмельницький, 2010. – Т. 1. – № 5. – С. 195-199.
11. Ріщук Л. І. Формування програми ризик-менеджменту для нафтопереробного підприємства / Л. І. Ріщук // Електронне наукове фахове видання «Економіка та суспільство» : Випуск 2. – 2016. – Сайт видання: www.economyandsociety.in.ua с. 351-357

12. Блер К. Приборкання ризику / Кевін Блер, Гуннар Притч // Круглий стіл. – 2004. – № 10–11. – С. 24-26.
13. Черкасова В. Комплексний підхід к управленію ризками / Вікторія Черкасова // Ресурси, Інформація, Снабженіе, Конкуренція. – 2005. – II. – С. 35–39.

ЩОДО НЕОБХІДНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ СТАРТАП-КОМПАНІЙ У ВНЗ ЯК ЗАСОБУ ДИНАМІЧНОГО СТВОРЕННЯ ІННОВАЦІЙ І ЛЮДСЬКОГО ІНСТИТУТУ В УМОВАХ КРИТИЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

к.е.н., доцент **Тимошенко Д. В.**

*Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,
кафедра менеджменту і адміністрування*

Постановка проблеми. Знання та інтелектуальна здатність його використовувати перетворюючи на інновації – це велика сила та могутня зброя в руках нації за допомогою якої здобувається та утримується свобода, незалежність, суверенітет та забезпечуються гідні умови для реалізації людиною демографічного спектру потреб та повноцінного розвитку її генетично обумовленого потенціалу. Дана обставина визнається найпрогресивнішими аналітиками, експертами, спеціалістами та практиками різних сфер національного господарства та бізнесу. Відповідно, процес Управління в планетарному масштабі здатен здійснювати той, хто перебудує за своїми лекалами, ідеалами і цінностями освітні системи усіх країн і народів, налаштуючи роботу трикутника «освіта-наука-бізнес» на продуктивний лад, адже розвиток суспільства (та його культури) як процес подвоєння об'єму науково-технічних знань відбувається завдяки інноваціям, створювати які здатні лише освічені люди. В цьому плані роль університету як сакрального центру трансферу знань та інновацій є універсальною, а питання реалізації наукового потенціалу НАН України та найбільших українських національних університетів, інститутів є актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Створення ринку, що наповнений високими технологіями, пріоритетність підтримки значущих для національного господарства галузей вкупі з методом подолання кризових явищ у соціально-економічних системах і є тими задачами для яких створюється компанія, що спроектована для ультрашвидкого росту під назвою «стартап». Створення такої структури цілеспрямованими та інтелектуально підкованими генераторами ідей – агентами малого бізнесу, який є рушієм інноваційного розвитку та економічного достатку будь-якої країни описано у працях закордонних дослідників, таких як Бланк С. (Steve Blank), Вайтел А. (Anna Vital), Грехем П. (Paul Graham), Лі Т. (Terence Lee), Мармер М. (Max Marmer), Міллер П. (Paul Miller), Ньютон Д. (David Newton), Ріс Е. (Eric Ries), Сан К. (Kevin Sun), Сігель Л. (Ludwig Siegele), Цвіллінг М. (Martin Zwilling) та багатьох інших. У свою чергу, суть стартапу (або спін-офф компанії) як механізму в т.ч. інтелектуальної (!) складової управління інтелектуальною власністю та трансферу технологій (у тому числі науковими організаціями) розглянуто та адаптовано для українських реалій в працях Барабаша М. Р.,

Збанацького Д. Ю., Івашова Н. В., Ковальова А. Ю., Мацевич О. А., Пікуля В. С. і інших авторів.

При дослідженні суті стартапу в науковій літературі помічені чисельні спрямування щодо створення стартапу як форми інноваційного підприємництва. Це дає право стверджувати, що на сучасному етапі інформаційне забезпечення інноваційної активності української держави у приватному секторі є більш-менш задовільним. Однак, у розвинутих країнах саме національна інноваційна система є диригентом, що задає напрямок звучання цілої синергетично-спрацьованої системи «інноваційного оркестру» до якого належать і «державний організм» в цілому, і наука, і передові напрямки в освіті (культурі тощо), і інтенсифікатор розвитку людської цивілізації – бізнес. Описана у [1] класична алгоритміка створення наукою інновації як об'єкта права інтелектуальної власності з подальшою передачею останньої до рук бізнесу, який реалізує новітні продукти та послуги на державних та закордонних ринках в Україні характеризується вельми незначною кількістю інноваційної продукції в контексті загального її обсягу (приблизно 6 % [2, с. 9]). Це демонструє факт слабкого зв'язку результатів наукових досліджень з промисловістю, адже розвинена наукова інфраструктура передачі знань сьогодні практично відсутня. Вченим бракує посередників для комерціалізації (офіси трансферу технологій широкого профілю, які б вирішували задачу ринкового використання результатів наукової діяльності вчених).

Не дивлячись на контроль з боку папства модель університету епохи Відродження (кінець XII – початок XIII ст.) як абсолютно автономного освітнього та мозкового центру гуманітарних і технічних наук (у т.ч. з повним дистанціюванням від військової, судової та інших систем) сьогодні знову стає актуальною. Варто також не відкидати той факт, що футурологами доводиться факт створення «... всесвітньої мережі «мегаполісів під куполом» де будуть жити виключно корисні для наукового прогресу люди, а усе інше буде надано своєму особистому розвитку (вирощувати баранів, шити штани, виточувати деталі на застарілих 3D-принтерах, які їм продадуть з милосердя комерсанти з Елізіуму і т.д. (футуристичного інноваційного кластеру, примітка моя, Д.Т.).» [3]. Яке місце в цій системі соціальної та інтелектуальної стратифікації буде займати українська держава сьогодні залежить від швидкості розвитку її науки та уніфікації / стандартизації її освіти в рамках об'єднання країн Євросоюзу у єдиний науковий, політичний, освітній, економічний та військовий простір. У противагу цим напрямкам руху тліючий конфлікт на Сході, ріст цін, падіння споживацького попиту, відсутність надій на швидкі реформи та прихід крупних інвесторів в український бізнес вкупі з великою кількістю зарегульованих галузей національного господарства примушує університети, як наукові центри, шукати додаткові шляхи виживання. І якщо при так-званій «статичній» формі організації інноваційного розвитку сам бізнес ставив задачі перед науковцями щодо вирішення актуальних для нього задач то теперішня «динамічна» форма передбачає активність самих науковців у науковому процесі з подальшою

комерціалізацією результатів їх інтелектуальної діяльності шляхом продажу ліцензії бізнесу або ж створення стартапу.

Результати досліджень. У праці [4] звертається увага на те, що сьогодення глобалізація вже не залишить можливості теоретикам та практикакам менеджменту (в т.ч. економічним футурологам) говорити про динамічність і збалансованість розвитку української держави в контексті світової економіки – принаймні теперішньої. Поділ глобальної економіки за джерелом [5] на сектори: країни-продуценти інтелектуальних продуктів (інновацій); країни – глобальні майстерні та країни-рудники, виносить Україну за дужки світового соціально-економічного рівняння, як «... і все інше, поки що ні до чого не придатне ...» [5, с. 26]. В той самий час, понижувальна фаза циклу Кондрат'єва в сучасній світовій економіці, на думку аналітиків банку Сос'єте Женераль (франц. *Societe Generale*) [6], протиставляє еру інженерів-технологів і спеціалістів аграрного сектору ері сьогоденніх фінансових спекуляцій. Тут значний крок буде зроблено в бік «... регіоналізації торгівлі в противагу глобалізації останніх 20 років» [6, с. 11]. В контексті теперішньої ситуації, розвиток України – це безумовна соціально-економічна розвиненість українських областей та регіонів через попит локального бізнесу на інновації. Саме найбільш інноваційні регіони відіграють провідну роль у формуванні розвитку України в її неухильному переході до економіки знань (англ. *knowledge-based economy*), яка характеризується не лише одночасним виробленням і споживанням інформаційних продуктів і послуг, але й перевагою ролі самої творчої праці над механістичними підходами індустріальної економіки до неї [7], оскільки «... Ми живемо в еру економіки вражень і галузі майбутнього будуть галузями творчими.» [7, с. 25].

Сьогодні вже не викликає сумніву, що сучасні умови ведення бізнесу в умовах глобалізації наближаються до бойових. Ідейним натхненником цього виступає Стокгольмська школа економіки. Майже усі соціально-економічні системи перебувають у VUCA-середовищі – неоднозначному, складному, невизначеному та нестабільному світі (від англ. абревіатури VUCA – *volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*), де, не зважаючи на велику кількість креативних людей, старі економічні закони більше не працюють, і де, на думку К. Робертса (K. Roberts) – керівника компанії Саатчі енд Саатчі (Saatchi & Saatchi), «... Менеджмент помер. Маркетинг помер. Стратегія померла.» [8, с. 36]. Так, живучи «... в економіці участі і в епосі натхнення ...», концентруватись у VUCA-світі (даний акронім використовується також і у військовій справі – див. джерело [9]) К. Робертс рекомендує концентруватись «... не на новому (оскільки нове – вже старе), а на теперішньому і актуальному, що є тут і зараз.» [8, с. 36]. Так, наприклад, VUCA-середовище для більшості гравців українського нафтогазового ринку з подальшим ростом бізнесу та збільшенням прибутку є можливим лише за рахунок виходу на світові ринки (один з негласних законів економічної думки полягає в тому, що гроші можна заробити лише там, де вони водяться). Всесвітньовідомий лідер у сфері консалтингу компанія БКГ (BCG, Boston Consulting Group) виділила 6 моделей,

яких притримуються найперспективніші компанії задля «виходу у світ», і які можуть бути використані українськими підприємствами та організаціями (в т.ч. нафтогазовими) при розробці своїх власних стратегій взаємодії із світовим бізнесом (за виключенням IPO) [10]: (1) бренд: від економіки, що розвивається до глобального ринку; (2) від проектування в економіці, що розвивається до глобальних інновацій; (3) лідерство: прагнення у глобальному масштабі; (4) природні ресурси: перетворення у прибуток; (5) новий бізнес моделі: розповсюдження на нові ринки; (6) природні ресурси: придбання. При цьому, будь-яка з зазначених вище стратегій стане реальною лише при збільшенні українською нафтогазовою компанією своєї науково-дослідної бази, скороченні витрат, накопиченні нематеріальних активів разом зі створенням додаткової вартості. Звідси, важливою запорукою розвитку нафтогазових соціально-економічних систем виступає їх інтелектуальний капітал та їх інтелектуальні ресурси, а також наявність мотивації керівників всіх рівнів, фахівців-раціоналізаторів і винахідників щодо здобуття ними наукових ступенів кандидатів та докторів наук, задля генерування і впровадження нового досвіду і знання з подальшим конвертуванням їх в сучасні техніко-технологічні рішення та відкриття [11].

Відомо, що інноваційний процес складається з 4 етапів і включає в себе дослідження, розробку, виробництво та реалізацію результатів наукової роботи, що у свою чергу тісно пов'язано з науково-впроваджувальним циклом. Науково-впроваджувальний цикл, як соціально-економічний процес, початок якому дає постановка задач в галузі фундаментальної науки завжди починався в одному суспільстві, а закінчувався в іншому (досягнення науки матеріалізуються у виробництві масової продукції для соціуму). Відповідно, комерційну вигоду від нього отримує те покоління, де він завершиться. Внаслідок цього, по-перше, досягається організаційно-технологічна ефективність реалізації технічних, технологічних, проектно-конструкторських, науково-дослідних, а також організаційно-управлінських задач в контексті наукового прогресу. По-друге, забезпечується відсутність «нераціональних пауз», що розділяють моменти завершення одних і початок постановки інших задач в ході реалізації науково-впроваджувального циклу у його повноті. Такого роду паузи між етапами науково-впроваджувального циклу обумовлюють внутрішньою політикою держави по відношенню до фундаментальних досліджень та її соціально-економічним становищем: непроінформованістю потенційних учасників наступних етапів про завершення попередніх; нерозумінням керівниками різних ланок та потенційними дослідниками можливостей наявних інструментів дослідження, а також тих можливостей, які відкриваються при комерціалізації нововведень; пороками соціальної організації процесу дослідження тощо [12].

Не слід забувати про те, що українські нафтогазові соціально-економічні системи виступають не просто матеріалізованою формулою бізнесу у сфері видобування нафти та газу, а й гарантом енергетичної безпеки держави. Бажання оволодіти невідновлюваними ресурсами планети породжує

нестабільність, протиріччя та асиметричність розподілу інформації про існуючі світові ринки, що робить нафтогазовий бізнес одним із жорстоких. Тому усі вузькі місця, пов'язані з управлінням людським та інтелектуальним капіталом нафтогазового комплексу України в контексті етапу генерації ідей, розробки потрібних для нафтогазової галузі інтелектуальних продуктів, впровадженням інновацій з їх подальшим перетворенням у продукт споживання спеціалістами НГКУ підлягають негайній ліквідації через використання прогресивних механізмів управління інноваціями [13]. Саме вони забезпечать конкурентоздатність нафтогазового бізнесу, адже робочий процес більшості українських нафтогазових підприємств та організацій базується на застарілих технологіях минулого століття – технологіях масового та серійного виробництва, які сприяють подальшій практиці використання саме матеріаломістких технологій, а не трудомістких, як прийнято вважати. Це знову підкреслює актуальність розробки стратегій інвестування не стільки у технологічний, скільки у людський та інтелектуальний капітал – рушійної сили інноваційної діяльності (у всесвітньовідомому інноваційному рейтингу Global Innovation Index 2016 Україна посіла «почесне» 56 місце [14] розташувалась між Монголією і Бахрейном). За рейтингом конкурентоспроможності країн, який складається Інститутом менеджменту в Лозані (Institute of Management Development) Україна в 2016 р. з 61 можливих зайняла 59 позицію [15]. Разом із цим, сильними сторонами слід вважати наявність в українській державі значного науково-технічного потенціалу – нам поки що вдається тримати позиції у «... ТОП–25 країн світу за кількістю патентних заявок від резидентів у розрахунку на 100 млрд. дол. у ВВП» [16, с. 10], а за рейтингом Блумберг (Bloomberg), що включає у себе 50 найбільш інноваційних країн світу Україна знаходиться на 33 місці [17]. Прийнятний рівень досліджень, розробок, а також патентної активності не є достатньою умовою для посідання більш високих місць у міжнародних рейтингах, адже для трансформації зазначених вище методів інтелектуальної активності у конкурентний науково-технічний продукт потрібен розвиток цілої інфраструктури ринку інтелектуальної власності разом із завершенням формування національної інноваційної системи (НІС) [18]. Таким чином, говорячи про стан справ в українських інноваціях зазначено, що «... сильними сторонами збереження людського потенціалу для побудови економіки знань – освіченої молоді й кваліфікованих кадрів, слабкими – анклавність наукової системи країни, її недостатня інтегрованість у міжнародний науковий простір, недофінансування науки, архаїчність організаційної структури ...» [16, с. 11]. При високому рівні патентної активності рівень комерціалізації та захисту об'єктів ІВ в Україні є низьким: лише 4 тис. об'єктів промислової власності (куди входять і 1,8 тис. винаходів) використовується сьогодні за даними Держслужби статистики (7 % від загальної кількості патентів); сюди входять 2,4 тис. корисних моделей (6 %), а також 393 промислових зразків (4 %) [17].

Як функціонує інноваційний конвеєр? Сфера науково-дослідних та дослідно-конструкторських розробок (НДДКР) у світі традиційно представлена

державним, приватним сектором (бізнес), некомерційними установами (ті, що звільнені від сплати податків) та ВНЗ. Особливий поштовх розвитку інновацій дають інкубатори (досвід Франції), інноваційні кластери, які являють собою союз науково-дослідних інститутів і підприємств (досвід Бельгії) технопарки, технополіси, інноваційні центри тощо [19]. А ось перед тим, як згадати американську класичну практику інновацій, слід знати, що існує два базових підходи [20] до впровадження інновацій: структурований та неструктурований. Якщо перший передбачає якісний аналіз внутрішніх та зовнішніх ринків з безперервним вдосконаленням традиційних підходів та технологій, то другий підхід є хаотичним та побудований на максимальному використанні інтелектуальних ресурсів груп осіб, які отримують гроші лише за свою інтелектуальну діяльність – роздуми, міркування та погляди. Такий підхід використовується відомим завдяки своїм високим науковим показникам та рейтингам Массачусетським технологічним інститутом, який фінансує «... дивних людей, які нічого не роблять, окрім як сидять і думають ...» [21]. Як перший, так і другий підходи якісно функціонують завдяки фаховому управлінню не лише окремою одиницею – вченим-інноватором, а й його командою, яка допомагає довести до логічного завершення (комерціалізації, наприклад) його рішення. В Україні перед вченим-інноватором постає ціла низка обмежень економічного, організаційного та психологічного характеру. Так, у праці [22] показано міжнародний досвід функціонування інноваційних проектів, що здійснюються лише у тісній співпраці вченого, інвестора та менеджера, задачею якого є пошук нових ринків збуту. Проблема інновацій в Україні (у тому числі) полягає у відсутності кваліфікованого персоналу – менеджерів з науково-технологічних проектів, через що «... в Україні менеджерами часто стають самі вчені.» [23, с. 64]. Звідси, «... серед винахідників існує думка, що для здійснення їх проектів найголовніше знайти гроші, себто інвесторів. Вони їх шукають і іноді навіть знаходять. <...> Перервані відносини часто пояснюються тим, що насправді інноватору потрібно шукати не інвестора, а тямущого менеджера проекту, який і кошти знайде, і роботу спланує, а головне – буде грати роль *комунікатора* між інноватором та інвестором (виділено мною, Д.Т.)» [24, с. 32] Відсутність кооперації інноватора з менеджером проекту створює проблему незавершеності навіть самого геніального технічного рішення, оскільки автор не здатен бути досконально обізнаним ані про можливих споживачів новоствореної продукції, ані про потенційні ринки збуту, ані про майбутні прибутки [20].

Оскільки, інвестиції спочатку мають мати організаційне коріння, торкаючись процесу управління інтелектуальним ресурсом та мотивації інноватора, менеджера та інвестора, мали місце пропозиції щодо впровадження «комітету з інновацій» – внутрішньоорганізаційного утворення кількістю з 15–20 осіб, куди б увійшли носії передових ідей разом із керівниками фінансових служб, відділу маркетингу, технічного відділу, HR-менеджери, і т.п. [25]. Комітет мав об'єднати до купи «шматки знань», які знаходяться в головах працівників та побудувати систему «інноватор–менеджер–інвестор», оптимі-

зуючи інноваційний розвиток соціально-економічної системи. Сьогодні ж дану функцію виконує звичайний стартап, або спін-офф компанія, хоча тут варто відмітити швейцарський досвід за яким даний «комітет» масштабований на усю країну і носить назву «Комісія з технологій та інновацій» [26]. Остання є складовою Федерального департаменту економіки, освіти і наукових досліджень Швейцарії та регулює державну інноваційну політику в частині впровадження результатів прикладних досліджень і розробок у промисловість, а також займаються підтримкою стартапів (комітет фінансує до 50 % витрат, якщо внесок учасників проекту становить не менше 50 %) та виконує такі функції як допомога у розробці бізнес-плану; надання консультаційних послуг та тренінгів для початківців; залучення інвесторів; здійснює виплату зарплати дослідницькому персоналу, а також присуджує експертну оцінку «KTI-Start-up-Lable». Остання дозволяє отримати спрощений доступ до венчурних фондів [27].

То ж стратегія реалізації інноваційної діяльності ВНЗ, яка є головним індикатором інноваційного розвитку і визначає рівень фінансування науково-технічної сфери, сьогодні має здійснюватися за допомогою трансферу технологій – «... патентування та ліцензування, порівняння себе зі своїми конкурентами і, нарешті, *створення стартап-компаній*» (виділено мною, Д.Т.) [28, с. 101], адже найактивніше займаються творчою діяльністю в Україні саме установи освіти, якими подано 65,4 % загальної кількості заявок і отримано 62,9 % загальної кількості патентів [29].

У чому ж полягає філософія стартапу? На думку багатьох дослідників-фасилітаторів інноваційного розвитку стартапом сьогодні являється новостворена компанія «... яка знаходиться на стадії розвитку і буде свій бізнес на основі нових інноваційних ідей, або на основі технологій, які нещодавно з'явилися ...» (Пікуль В. С. [30]). Даний термін часто «... застосовується відносно інтернет-компаній й інших фірм, що працюють в сфері інформаційних технологій, проте, це поняття розповсюджується і на інші сфери діяльності ...» (Корнух О. В. [31, с. 27]). Також це «... організація, сформована для пошуку такої бізнес-моделі, яка повторюється та масштабується» (Бланк С. (Steve Blank) [32]); «... спроектована для швидкого росту ...» (Грехем П. (Paul Graham) [32]), і проявляє себе як «... людський інститут, спроектований для створення нового продукту або сервісу в умовах критичної невизначеності ...» (Ріс Е. (Eric Ries) [32]), одночасно виступаючи і як «... майданчик для тестування нових команд ...» (Шахнович Б. (Boya Shakhnovich) [32]), оскільки «... Визначення стартапу не має нічого спільного з бізнесом, прибутком, доходом, інвестиціями, «виходами» або іншими подібними речами! Стартапи це платформа для тестування нових КОМАНД. Існують успішні стартапи без доходу (GrabCad був проданий недавно за \$ 100 млн. не маючи доходу), і існують стартапи, які провалилися з доходами в сотні мільйонів (MySpace), і існують стартапи, які є успішними з їхніми продуктами, які провалилися (Hunch та її продаж Yahoo), і існують стартапи, які дуже успішні з великою кількістю продуктів, що провалилися (PayPal). Об'єднуючим початком тут є те,

що деякі стартапи мають команди, які здатні досягти результату, а інші ні. Раз так, то стартапи це дуже дорогий (або дуже дешевий, дивлячись з чим порівнювати) шлях тестування команд.» (Шахнович Б. (Borya Shakhnovich) [32]).

Останнє визначення суті стартапу за Шахновичем Б., на думку автора даної публікації, варте особливої уваги, оскільки у XXI ст. для вирішення бізнес-задач вже почали використовуватися соціальні технології (краудфандінг як метод допомоги фінансовими ресурсами і краудсорсінг як допомога нематеріальними ресурсами). Тут єдиним виходом виступає не ручне управління ефективністю соціально-економічної системи, а створення таких умов, в яких працівники стануть ефективними. Для прикладу, для забезпечення належної якості управління людськими ресурсами в контексті інноваційної діяльності українських нафтогазових підприємств та організацій у складі нафтогазового комплексу України, необхідною умовою є формування на рівні топ-менеджменту інноваційних управлінських технологій мотивації персоналу для виведення персоналу на якісно новий рівень взаємодії та продуктивності праці у складі тимчасових груп-команд [33–38]. Наслідком цього стануть патенти, ліцензії, а також інші об'єкти інтелектуальної власності.

Цінність стартап полягає у процесі «... реалізації абсолютно нової бізнес-ідеї за короткі терміни при мінімальній кількості фінансових ресурсів ...» [39, с. 123]. Неповороткість і спричинена бюрократією повільність великих корпорацій дають сучасним стартапам додатковий карт-бланш. Закон України «Про вищу освіту» (№ 1556–18 від 13.03. 2016 р. Ст. 68, Ч. 1) зазначає, що «... Наукова, науково-технічна та інноваційна діяльність може провадитись вищими навчальними закладами, у тому числі *через створені ними юридичні особи*, предметом діяльності яких є доведення результатів наукової і науково-технічної діяльності вищого навчального закладу до стану інноваційного продукту та його *подальша комерціалізація*» (виділено мною, Д. Т.) [40]. Також «... Державні наукові установи (крім державних наукових установ оборонно-промислового комплексу), державні університети, академії, інститути *мають право бути засновниками та співзасновниками господарських товариств* та беруть участь у формуванні статутного капіталу такого господарського товариства виключно шляхом внесення до нього майнових прав інтелектуальної власності ...» (виділено мною, Д. Т.) [41].

Таким чином, однією з головних задач стартап є допомога у трансфері нематеріалізованих (конструктивні рішення, технологічні методи) і матеріалізованих (устаткування, машини тощо) технологій [42]. Тобто, головною задачею тут є доведення технології до «стану споживання» в промисловості з подальшим отриманням роялті. На відміну від звичайної комерціалізації результатів наукових досліджень тут виникає додаткова опція: ВНЗ має можливість самостійно впливати на трансфер своїх технологій, надаючи відповідні платні консультації у т.ч. щодо майбутніх маніпуляцій з технологіями.

Терміни стартап/спін-офф компанія часто використовуються як синоніми,

але стартапом слід вважати будь-яку нову організовану інноваційну компанію у той час, як спін-офф компанія створюється науковою організацією (або ВНЗ) для «доведення до розуму» власних результатів наукової діяльності. Типова схема комерціалізації результатів наукових досліджень представлена П. М. Цибульовим на рис. 2.9. [2, с. 60].

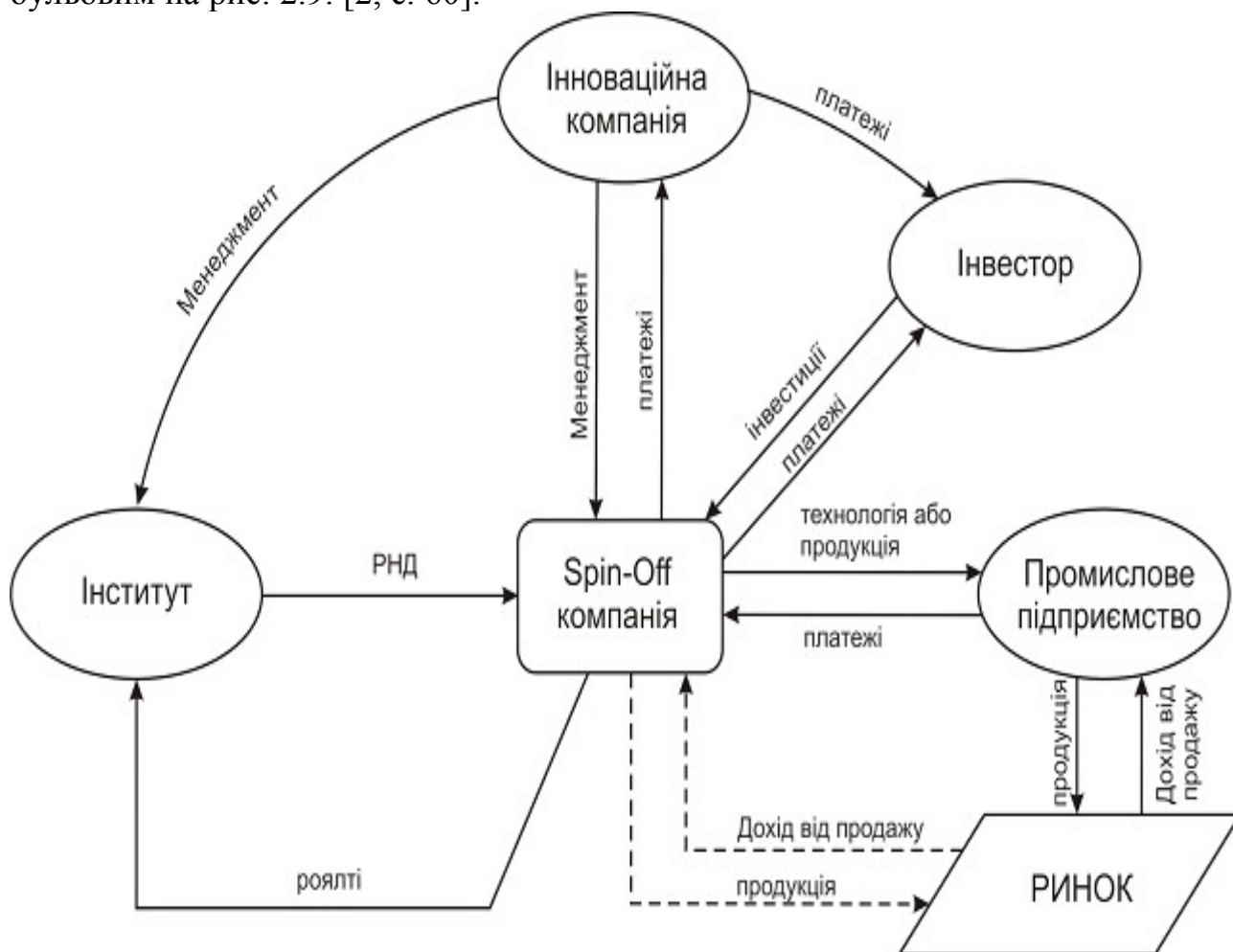


Рисунок 2.9. - Схема комерціалізації результатів РНД через спінн-офф компанію [2, с. 60]

Отриманий спінн-офф компанією дохід розподіляється наступним чином: «... інститут отримує платежі роялті; інноваційна компанія – платіж за надання послуг з інноваційного менеджменту; інвестор – платіж у розмірі наданої інвестиції і плату за користування його капіталом.» [2, с. 60]. Так, в Україні вже існує досвід створення спінн-офф компаній для комерціалізації результатів наукових досліджень, проте досить часто вони створюються не інститутами, а найбільш активними науковцями самостійно. Що ж до отриманих від спінн-офф-ів грошей (роялті) то тут більшість наукових інститутів та установ надають перевагу формуванню «фінансової подушки», яка піде на мотивацію науковців щодо створення об'єктів ІВ, орієнтацію стратегій установи на системне творення і комерціалізацію даних об'єктів, а також на фінансування пошукових досліджень та пріоритетних для ВНЗ наукових завдань. Якщо в

процесі діяльності спінн-офф компанії буде отримана нова технологія то найбільш розумним кроком стане оцінка її комерційного потенціалу та приблизної собівартості в майбутньому.

Висновки. З врахуванням потреб модернізації усіх структур української держави під час її неухильного поступу в напрямку економіки знань ключовим чинником забезпечення соціально-економічного розвитку є динамізм інновацій. Для забезпечення даного напрямку інноваційного розвитку питання впровадження наукових розробок є як ніколи актуальним. Останнє забезпечується лише через передачу, експлуатацію та комерціалізацію результатів наукових досліджень – трансферу технологій. Дана публікація продемонструвала, що в цьому процесі діяльність ВНЗ України займає особливе місце. Таким чином, сьогодні політика університетів та наукових установ щодо реалізації інноваційного розвитку в контексті економічної безпеки держави мусить передбачати створення сприятливих умов для інтелектуальної діяльності працівників університету та контингенту творчо обдарованих студентів; розкриття перед навчальним закладом об'єктів ІВ, що створені науковцями під час виконання службових обов'язків (держбюджетних робіт тощо); здійснення оцінки щодо доцільності комерціалізації результатів наукових розвідок творців; здійснення підтримки щодо тимчасової охорони об'єктів ІВ (набуття прав) з подальшим пошуком ліцензіатів та введенням у господарський обіг максимальної кількості об'єктів ІВ шляхом реклами і у т.ч. в контексті надання ВНЗ консалтингових послуг; продаж ліцензії або ж створення стартапу. Даний підхід забезпечить перетворення інтелектуального і ресурсного потенціалів ВНЗ в товари та послуги і сприятиме обов'язковому залученню висококваліфікованих фахівців наукових і освітніх закладів до інноваційної діяльності.

Список посилань на джерела

1. Цибульов П. М. Управління інтелектуальною власністю [Текст] / Цибульов П. М., Чеботарьов В. П., Зінов В. Г., Суїні Ю. / за ред. П. М. Цибульова : монографія. — К. : «К.І.С.», 2005. — 448 с.
2. Цибульов П. М. Офіс управління інтелектуальною власністю: створення, робота, ефективність [Текст] / П. М. Цибульов, В. П. Чеботарьов : навчальний посібник. — К. : УкрІНТЕІ, 2016. — 196 с.
3. Гуцуляк О. Россия и проект Элизиум [Електронний ресурс] / О. Гуцуляк // КОНТ. Платформа для соціальної журналістики. — Електрон. текст. дані. — Режим доступу: https://cont.ws/post/257880?_utl_t=lj.
4. Тимошенко Д. В. Мотиваційний механізм інноваційного розвитку галузевих і регіональних суспільних систем у стратегічному вимірі економіки [Текст] / Д. В. Тимошенко // Збірник тез доповідей за матеріалами III Всеукраїнської науково-практичної конференції «Теорія і практика стратегічного управління розвитком галузевих і регіональних

- суспільних систем». 21-22 жовтня 2011 р., м. Івано-Франківськ. — Івано-Франківськ : ПП «Курилюк В. Д.». — 2011. — С. 45—47.
5. Спецпроект. 2 : 0... А с кем играем? [Текст] // Компаньон. — 2011. — № 33—34. — С. 20—26.
 6. Спуск с горы [Текст] // Компаньон. — 2011. — № 35. — С. 10—11.
 7. Гуле де Монто П. Арт-фирма: Эстетический менеджмент и метафизический маркетинг / Пьер Гуле де Монто. Пер. с англ. — К. : Companion Group, 2010. — 416 с.
 8. Щеглова К. Чем озадачены маркетологи и рекламисты мира [Текст] / К. Щеголова // Компаньон. — 2015. — № 7. — С. 36—38.
 9. Stiehm J. U.S. Army War College: Military Education In A Democracy [Текст] / J. Steihm. — Philadelphia : Temple University Press, 2002. — 260 p.
 10. Время стремительной глобализации. Спецпроект [Электронный ресурс] // &СТРАТЕГИИ. — 2008. — № 4. — Режим доступа до журн.: <http://www.strategy.com.ua/Articles/Content?Id=904>
 11. Тимошенко Д. В. Управління людськими ресурсами в контексті інноваційної діяльності українських нафтогазових соціально-економічних систем [Текст] / Д. В. Тимошенко // Інноваційний потенціал економіки: сучасні концепції формування та управління: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Херсон, 11-12 жовтня 2013 р.), — м. Херсон / ред. кол. : К. С. Шапошников [та ін.]. — Херсон :Видавничий дім «Гельветика», 2013. — С. 112 —115.
 12. Тимошенко Д. В. Стартап як форма динамічного розвитку інновацій [Текст] / Д. В. Тимошенко // «Економіка та управління в нафтогазовому комплексі України: актуальні проблеми, реалії та перспективи» (Івано-Франківськ, 21–23 вересня 2016 року): Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, Івано–Франківськ, 2016. — С. 167—170.
 13. Тимошенко Д. В. Інноваційна соціалізація працівників НГКУ як інструмент активізації винахідницької діяльності [Текст] / Д. В. Тимошенко // Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія : Економіка та управління в нафтогазовій промисловості. — 2010. — № 1 (1). — С. 49—53.
 14. Global Innovation Index 2016 Winning with Global Innovation Author(s): WIPO, WIPO, Cornell University, INSEAD | Publication year: 2016. [Електрон. текстові дані (58,7 Мб)]. — Систем. вимоги: Windows 95/98/ME/NT4/2000/XP/Vista/7/10. Adobe Acrobat reader. — Заголовок з титул. екрану. — Режим доступу: http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2016.pdf.
 15. The 2016 IMD World Competitiveness Scoreboard [Електронний ресурс]. [Електрон. текстові дані (8,7 Мб)]. — Систем. вимоги: Windows 95/98/ME/NT4/2000/XP/Vista/7/10. Adobe Acrobat reader. — Заголовок з титул. екрану. — Режим доступу: <https://www.imd.org/upload/imd.website/wcc/scoreboard.pdf>

16. Андрощук Г. О. Глобальний інноваційний індекс 2016: лідери і аутсайтери [Текст] / Г. О. Андрощук // Проблеми інноваційного розвитку та інформаційного суспільства : матеріали Ч. 1 // V Міжнародний форум, Київ, 20–21 жовтня 2016 р / Український інститут науково-технічної експертизи та інформації; Асоціація «Інформатіо-Корсорціум». — К. : УкрІНТЕІ, 2016. — 258 с.
17. Андрощук Г.О. Інтелектуальна власність: юридична форма-економічний зміст [Текст] / Г. О. Андрощук // «Юридична Газета» № 34–35 (532–533) від 30 серпня 2016 р. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://yur-gazeta.com/interview/intelektualna-vlasnist-yuridichna-forma--ekonomichniy-zmist.html>
18. Андрощук Г. О. Формування національної інноваційної системи України: передумови і обмеження [Текст] / Г. О. Андрощук // Правове забезпечення розвитку національної інноваційної системи в умовах глобалізації: матеріали Всеукр. наук-практ конф. (Харків, Київ, 11 груд. 2015 р.) / редкол.: С. М. Прилипко, Ю. Є. Атаманова. — Х. : Право, 2015. — С. 172—181.
19. Васюткіна Н. В. Розвиток малого інноваційного підприємництва: зарубіжний досвід, тенденції та перспективи для України [Текст] / Н. В. Васюткіна // Проблеми інноваційного розвитку та інформаційного суспільства : матеріали Ч. 1 // V Міжнародний форум, Київ, 20–21 жовтня 2016 р / Український інститут науково-технічної експертизи та інформації; Асоціація «Інформатіо-Корсорціум». — К. : УкрІНТЕІ, 2016. — 258 с.
20. Тимошенко Д. В. Вмотивованість українських управлінців – сталий розвиток інноваційної діяльності української держави [Текст] / Д. В. Тимошенко // Макроекономічне регулювання інвестиційних процесів та впровадження стратегії інновативно-інноваційного розвитку в Україні: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. м. Київ, 23–24 жовтня 2008 р. — У трьох частинах / РВПС України НАН України. — К. : РВПС України НАН України, 2008. — Ч. 2. — С. 326—328.
21. Карпенко Д. Заклинатели идей [Текст] / Д. Карпенко // Комп&ньоН. — 2006. — № 44. — С. 33—36.
22. Тимошенко Д. В. Мотивація інноваційного розвитку регіону – це майбутній розвиток держави [Текст] / Д. В. Тимошенко, В. П. Петренко // Тези доповідей Міжвузівської науково-практичної конференції молодих вчених та студентів «Актуальні питання стратегії соціально-економічного розвитку регіону». — Івано-Франківськ : «Факел», 2007. — С.78—79.
23. Благонравин М. Мастерская проектов [Текст] / М. Благонравин // Эксперт. — 2006. — № 43. — С. 63—65.
24. Лавриненко И. Инноваторам нужны не деньги [Текст] / И. Лавриненко // Комп&ньоН. — 2008. — № 4. — С. 32—33.
25. Карпенко М. Комитет по инновациям [Текст] / М. Карпенко // Комп&ньоН. — 2006. — № 4. — С. 54—56.

26. Commission for Technology and Innovation CTI. [Електронний ресурс]. — Електрон. текст. дані. — Режим доступу: <https://www.kti.admin.ch/kti/en/home.html>,
27. Волошенюк Л. В. Міжнародний досвід формування середовища, сприйнятливо до інновацій – відповідь Швейцарії [Текст] / Л. В. Волошенюк, О. Є. Михальченкова // Проблеми інноваційного розвитку та інформаційного суспільства : матеріали Ч. 1 // V Міжнародний форум, Київ, 20–21 жовтня 2016 р / Український інститут науково-технічної експертизи та інформації; Асоціація «Інформатіо-Корсорціум». — К. : УкрІНТЕІ, 2016. — 258 с.
28. Корсунь В. Трансфер технологій та їх комерціалізація в Україні через міжнародне співробітництво або Конкурентоздатна Україна на світовому ринку – мрія чи реальність? [Текст] / В. Корсунь // Наука та інновації. — 2007. — № 6 (3). — С. 99—105.
29. Андрощук Г. О. Інтелектуальна власність в наукоємких виробництвах і оборонній сфері в системі національної безпеки [Текст] / Г. О. Андрощук // Наука та наукознавство. — 2014. — № 4. — С. 90—100.
30. Пікуль В. С. Що таке стартап? [Електронний ресурс] / В. С. Пікуль // 3222.ua. Єдина служба правової допомоги. — Електрон. текст. дані. — Режим доступу: http://3222.ua/article/scho_take_startap.htm
31. Корнух О. В. Стартап як прогресивна форма інноваційного підприємництва [Текст] / О. В. Корнух, Л. В. Маханько // ІНВЕСТИЦІЇ: практика та досвід. — 2014. — № 23. — 153 с.
32. Кирилл Бигай: Так что же такое стартап? [Електронний ресурс] / К. Бигай // AIN.UA – популярний український інтернет-журнал, посвящений ІТ-бізнесу, стартапам и предпринимательству. — Електрон. текст. дані. — Режим доступу: <https://ain.ua/2014/09/30/kirill-bigaj-tak-chto-zhe-takoe-startap>
33. Тимошенко Д. В. Шляхи гармонізації вікового фактору в контексті тимблдіingu [Текст] / Д. В. Тимошенко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». Вип. 5 (Ч. 3) / Херсонський державний університет. Редкол.: голов. ред. К. С. Шапошніков. — Херсон, 2014. — С. 72—79.
34. Тимошенко Д. В. Організація командної взаємодії як ключова компетенція вищого порядку [Текст] / Д. В. Тимошенко // Економічний вісник університету (Збірник наукових праць учених та аспірантів). Вип. 22 (2) / Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди. Редкол.: голов. ред. Т. М. Боголіб. — Переяслав-Хмельницький, 2014. — С. 153—157.
35. Тимошенко Д. В. Шляхи гармонізації людських стосунків у контексті тимблдіingu [Текст] / Д. В. Тимошенко, А. О. Устенко // Проблеми раціонального використання соціально-економічного та природно-ресурсного потенціалу регіону: фінансова політика та інвестиції (Збірник наукових праць). Вип. XIX (4) / СЕУ. Національний ун-т водного

- господарства та природокористування. Ін-т Європейської інтеграції. Редкол.: голов. ред. В. І. Павлов. — Рівне, 2013. — С. 212—219.
36. Тимошенко Д. В. Тимбилдинг как механизм оптимизации интеллектуального труда [Текст] / Д. В. Тимошенко // Оценка экономического потенциала страны: теоретические и практические аспекты : Материалы Международной научно-практической конференции для студентов, аспирантов и молодых учёных, г. Москва, 25 августа 2012 г. — М. : Аналитический центр «Экономика и финансы», 2012. — С. 152—156.
37. Тимошенко Д. В. Створення постійних і тимчасових команд в рамках підприємства з метою інтенсифікації інтелектуальної праці персоналу [Текст] / Д. В. Тимошенко // Вісник Хмельницького національного університету. — 2010. — № 2. — Т. 2. — С. 91—95.
38. Тимошенко Д. В. Проблемні команди та діагностика інтелектуально-рольової здатності їх членів [Текст] / Д. В. Тимошенко // Наукові вісті інституту менеджменту та економіки «Галицька академія». — 2009. — № 15 (1). — С. 115—118.
39. Чазов Є.В. Стартап як нова форма ведення бізнесу [Текст] / Є. В. Чазов // Наукові праці НУХТ. — 2013. — № 52. — С.122—128.
40. ЗУ «Про вищу освіту» [Електронний ресурс]. (№ 1556–18 від 13.03. 2016 р. Ст. 68, Ч. 1). Верховна Рада України. Офіційний веб-портал. — Електрон. текст. дані. — Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua>
41. ЗУ « Про наукову і науково-технічну діяльність» [Електронний ресурс]. (від 26.11.2015 р. № 848-VIII Ст. 61, Ч.1). Верховна Рада України. Офіційний веб-портал. — Електрон. текст. дані. — Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/848-19/page>
42. Бура А. С. Проблеми міжнародного трансферу технологій в Україні [Текст] / А. С. Бура, Б. О. Гуменюк, Н. П. Танасієнко // Вісник Хмельницького національного університету. — 2012. — № 2. —Т. 1. — С. 184—187.

3 Наукові та прикладні засади інноваційного розвитку фінансово-економічних систем нафтогазового комплексу

РОЗВИТОК СИСТЕМИ АДМІНІСТРУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ВИТРАТ ШЛЯХОМ ВИКОРИСТАННЯ ОПТИМІЗАЦІЙНИХ МОДЕЛЕЙ

д.е.н., професор **Подольчак Н.Ю.**,
к.е.н., асистент **Чепіль Б.А.**,
Національний університет «Львівська політехніка»

Постановка проблеми. Основним принципом функціонування будь-якого підприємства або його системи менеджменту є досягнення соціально-економічної ефективності, тобто досягнення цілей та інтересів домінуючих груп впливу. При цьому адекватно розрахувати рівень соціально-економічної ефективності без виокремлення та обчислення обсягу управлінських витрат практично неможливо. Особливо актуальним є розрахунок витрат на управлінські цілі в умовах фінансово-економічної кризи, падіння економіки, зростання рівня невизначеності та конфліктності, появи нових видів економічних ризиків та відповідної зміни внутрішніх елементів системи менеджменту підприємства (стратегії, планів, організаційної структури управління, системи контролювання тощо) та перетворення підприємства загалом. Саме в складних періодах розвитку підприємств керівники намагаються скоротити насамперед управлінські витрати, які не є безпосередньо орієнтованими на кінцевий результат діяльності підприємства, а отже, завжди важко економічно обґрунтувати їхню доцільність. Однак тотальне скорочення управлінських витрат, яке відбувалось на окремих підприємствах України, за відсутності методологічної бази, призводило до низки негативних наслідків у довготерміновому періоді. Тому завдання науковців та практиків, які вирішують проблеми адміністрування управлінських витрат на забезпечення діяльності системи менеджменту, полягають у пошуку оптимального, однак достатнього рівня управлінських витрат для ефективної діяльності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз літературних джерел показав відсутність однозначного трактування поняття «витрати», хоча цей термін вживається більше трьох століть як у науковій літературі, так і у практичній діяльності. Навіть більше, в практиці та науковій літературі часто вживають як синоніми терміни «витрати», «затрати» та «видатки» [1]. Зокрема, в словнику української мови витрати – гроші, кошти, витрачені на що-небудь, а затрати – те, що затрачено, витрати [2].

Однак у наукових працях переважає поняття «витрати» і в нормативно-правових актах закріплено термін «витрати», тому ми будемо використовувати цей термін для зрозумілості та єдиності логіки викладу матеріалу дослідження.

Видатки як економічна категорія, на думку провідних вчених у цій сфері

Загорського В. С. та Турила А. М., в основному використовуються у бюджетній сфері та відносинах між бюджетними установами, а витрати бюджету є ширшим поняттям, який включає видатки та інші кошти [3, 4].

Результати досліджень. Аналіз наукової літератури дає змогу дійти висновку, що існують три основні підходи до трактування витрат: обліковий, фінансовий та ресурсний [5; 82]. При цьому останнє поняття найширше, а перше найвужче. Так, зокрема, ресурсне трактування витрат тлумачить витрати як вартість усіх ресурсів, необхідних для формування нової вартості [5]. Інші науковці акцентують увагу на тому, що витрати є економічною категорією, яка дає змогу розвиватись різноспрямованим цілям торгівлі та покупця з метою підвищення соціально-економічної результативності [6].

Бухгалтерський облік, а саме – стандарт № 16, передбачає, що витрати є зменшенням активів або збільшенням зобов'язань, яке призводить до зменшення власного капіталу (за винятком зменшення капіталу внаслідок вилучення або розподілу власниками) за умови, що ці зміни можуть бути адекватно оцінені [7].

У фінансовому менеджменті, витрати розглядають як грошове вираження загального обсягу ресурсів, що використовуються відповідно до встановлених цілей та мети [8]. В економічній енциклопедії, наголошуючи на домінуванні фінансової сутності витрат, зазначають, що витрати це – виражена в грошовій формі вартість різних видів ресурсів, необхідних для виробництва та реалізації продукції, а саме – праця, сировина, матеріали тощо [9].

Крім відмінностей у трактуванні самого поняття «витрати» виникають труднощі у розмежуванні та виокремленні поняття «управлінські витрати». Відповідно до українського законодавства, управлінські витрати не виокремлюються як група витрат, виділяють лише адміністративні витрати. Управлінські витрати в бухгалтерському обліку належать до адміністративних, фактично останні замінюють собою таке поняття, як «управлінські витрати», створюючи таким чином певні штучні обмеження в управлінні підприємством та обліку витрат. Згідно П(С)БО 16 „Витрати” до адміністративних витрат належать ті витрати, які пов'язані з управлінням та організацією діяльності підприємства, що не включаються до собівартості реалізованої продукції [80]. На відміну від національної практики обліку витрат, управлінські витрати виділяються в більшості розвинутих країн та країн, що розвиваються, в тому числі в США, Росії, Великобританії, Франції тощо.

Усі витрати, в тому числі й управлінські, є ключовим чинником формування податкової політики підприємств газового комплексу, оскільки їх регулювання зумовлює зміну бази оподаткування і, відповідно, обсяги сплачених податків та отриманого прибутку. При цьому особливістю українського законодавства у сфері регулювання та адміністрування управлінських витрат є те, що такі витрати не входять до складу собівартості виготовленої продукції або наданих послуг підприємства. Відповідно, їх слід списувати на фінансові результати і покривати валовим прибутком. З одного боку, такий підхід стимулює керівників національних підприємств не

збільшувати управлінські витрати, а, з іншого, виникає запитання: за якими видами продукції (послугами) управлінські витрати підприємства покриваються у його виручці та ціні реалізації, а за якими – ні? Враховуючи, що ціноутворення є визначальним чинником цінової конкуренції та рівня конкурентоспроможності підприємства, існує тісний прямий зв'язок між ефективністю адміністрування управлінських витрат і результативністю діяльності підприємства загалом. Як зазначають науковці, кожне підприємство повинно сформуванати таку систему адміністрування управлінських витрат, яка відображала б його стратегію й тактику розвитку.

Також у національній практиці діяльності підприємств газового комплексу практично не виконується основна функція адміністрування управлінських витрат – стимулювання діяльності керівників підприємств, оптимізування управлінських витрат та цілеспрямоване управління витратами, а також не враховується динаміка і тенденції зовнішнього середовища, що має безпосередньо відобразитись на структурі та рівні різних видів управлінських витрат цих підприємств. Навіть більше, зміни у внутрішніх елементах системи менеджменту та підприємств загалом рідко знаходять відображення у зміні управлінських витрат цих підприємств, що робить їх негнучкими та знижує потенціал до проведення управлінських змін, які є визначальними у досягненні достатнього рівня ефективності діяльності на вітчизняному та світовому ринках. Відповідно, виникають перевитрати та нецільові витрати, які гальмують розвиток підприємств і знижують рівень їх конкурентоспроможності. Так, зокрема, велика кількість національних підприємств газового комплексу є збитковими, на відміну від іноземних, де рівень рентабельності досить високий.

З іншого боку, враховуючи вимоги податкового законодавства, підприємству вигідно збільшувати адміністративно-управлінські витрати, тобто збільшувати не саму вартість утримання адміністративного персоналу, а шукати можливості технічного перенесення частини загальновиробничих витрат до складу адміністративно-управлінських. Це пов'язано з тим, що, згідно з Податковим Кодексом, адміністративні витрати не включаються до собівартості виготовлених товарів, робіт, послуг (стаття 138 Податкового Кодексу України), а одразу ж у період виникнення визнаються витратами підприємства. На відміну від витрат на утримання адміністративного персоналу, загальновиробничі витрати розподіляються, відповідно до визначеної бази розподілу, між видами чи одиницями продукції, послуг і, відповідно, потрапляють до їх собівартості і збільшують витрати підприємства тільки в момент реалізації цієї продукції. Крім того, при бурінні та облаштуванні свердловин загальновиробничі витрати капіталізуються, і потрапляють до податкових витрат у вигляді амортизації тільки тоді, коли ці свердловини будуть введені в експлуатацію.

Таким чином виникає часовий розрив між участю адміністративних і загальновиробничих витрат у формуванні фінансового результату підприємства.

Включення частини загальновиробничих витрат до складу адміністративних дозволить зекономити підприємству кошти шляхом відтермінування сплати податку на прибуток, часто на значний термін, оскільки період між виготовленням продукції та її реалізацією, а також між понесеними витратами, які капіталізовані, та амортизацією може бути значним. Таким чином підприємства скорочують прямий відтік оборотних коштів в даний період часу, що, як правило, є важливим, а іноді і вирішальним в діяльності підприємств газового комплексу, а також дає змогу зменшити фактичну суму сплати податків, враховуючи різницю між теперішньою і майбутньою вартістю фінансових ресурсів.

Такий перерозподіл витрат є можливий у зв'язку з тим, що немає законодавчо визначеної чіткої межі між загальновиробничими та адміністративними витратами. Так, згідно з Методичними рекомендаціями по формуванні собівартості продукції (робіт, послуг) в промисловості [10], загальновиробничі витрати це – витрати на управління виробництвом:

- утримання працівників апарату управління виробництвом;
- амортизація основних засобів загальновиробничого призначення;
- витрати на вдосконалення технологій і організації виробництва та інші.

У свою чергу, адміністративні – це витрати, спрямовані на обслуговування та управління підприємством:

- на оплату праці працівників апарату управління і його структурних підрозділів;
- витрати, пов'язані з матеріально-технічним забезпеченням апарату управління і його структурних підрозділів;
- витрати на оплату службових відряджень працівників апарату управління та іншого загальногосподарського персоналу та інші.

Відповідно до цієї інструкції, витрати на управління цехами і дільницями відносяться до загальновиробничих витрат. Однак організаційна структура окремих підприємств газового комплексу є настільки складною і розгалуженою, включаючи в себе філії, відділення, департаменти, бази, дільниці, що визначати, що саме включати в розуміння «управління цехами», і як саме визначити статус відокремленого підрозділу, може виключно керівництво підприємства, і відповідно регулювати суму адміністративно-управлінських витрат. А на практиці часто навіть витрати на управління філій зараховують до загальновиробничих витрат.

Також у структурі підприємства є багато допоміжних і обслуговуючих підрозділів, кожен з яких має свій управлінський персонал і несе витрати на його утримання. Ці витрати або їх частину також можна трактувати як управлінські і включати у витрати одразу ж у момент їх виникнення.

Загалом адміністративні та управлінські витрати формуються у діяльності усіх підрозділів підприємств, які виконують загальногосподарські управлінські завдання. Саме у діяльності цих підрозділів необхідні ресурси перетворюються на витрати [11].

Проблемами адміністрування управлінських витрат займалися багато

українських та іноземних науковців. Серед них найвагоміший внесок зробили такі дослідники як: А. Г. Загородній, П. В. Іванюта, Г. О. Партин, П. Л. Сук, Ч. Хорнгрен, Ю. С. Цал-Цалко, В. П. Ярмоленко. Так, В. П. Ярмоленко зазначає, що загальногосподарські витрати, як і загальновиробничі, мають стосунок до процесу основного виробництва, заради якого створюються підприємства. Покриття адміністративних витрат «валовим» прибутком перекидає їх економічну суть [12]. Загородній А. Г., Партин Г. О. зазначають про доцільність розмежування двох груп витрат і гостру потребу в практичній діяльності переглянути методи розподілу адміністративних витрат [13]. На необхідність розподілу адміністративних витрат для управлінських цілей також вказує П. низка українських та іноземних науковців [8, 12, 13].

Згідно з Інструкцією про застосування Плану рахунків, облік адміністративних витрат здійснюється на рахунку 92 «Адміністративні витрати» з наступним списанням на рахунок 79 «Фінансові результати». Така методика відображення даних витрат не завжди відповідає потребам практики.

Для подальшого дослідження необхідно розмежувати поняття **«адміністративні витрати»** і **«управлінські витрати»**. Для цього спробуємо встановити відмінності між менеджером (управлінцем) та адміністратором. Менеджер та адміністратор є термінами, які дуже часто використовуються як синоніми в практичній та науковій діяльності. Однак існує очевидна відмінність між менеджерами та адміністраторами, хоча для широкого загалу людей ці два терміни є взаємозамінними. У багатьох компаніях, особливо в малих, особа, яка є адміністратором, найчастіше є тією ж, хто виконує обов'язки менеджера. У великих організаціях це є два різні рівні посад, що передбачають різні права та обов'язки.

Відмінності між адміністраторами та менеджерами залежать від рівня управління підприємством. Кожен менеджер повинен виконувати у своїй діяльності певні адміністративні функції та оперативні функції управління. Однак менеджери, які посідають вищі рівні управління, змушені більше часу відводити у своїй роботі для виконання адміністративних функцій (планування та організування), і навпаки – на нижчих рівнях управління керівники виконують більше поточних управлінських функцій (мотивування та контролювання). Так, адміністратори займають посади вищого рівня управління, а менеджери в основному займають посади середнього та нижчого рівня управління (рис. 3.1). Адміністратори можуть бути і на нижчому рівні управління, однак їхнє число є незначним, а функції, які виконують адміністратори нижчих рівнів управління, насамперед, спрямовані на виконання рутинних завдань і забезпечення виконання встановлених норм на підприємстві.

Зважаючи на те, що адміністратори займають, як правило, вищі рівні управління в організації, то їм, відповідно, обсяг їхніх повноважень та влади є вищим, аніж у менеджерів (управлінців) підприємства.

Більшість науковців сходяться на тому, що адміністратор виконує функції планування, організування, а менеджер – мотивування та контролювання. Інші

переконають, що у діяльності адміністратора домінують функції організування та мотивування, а решта - у діяльності менеджера (планування, контролювання та регулювання). Відповідно, адміністратор повинен володіти вміннями та знаннями управлінця, радше, аніж технічними, натомість менеджер, особливо нижчих рівнів управління, повинен володіти, насамперед, вміннями комунікування та технічними знаннями і навичками.

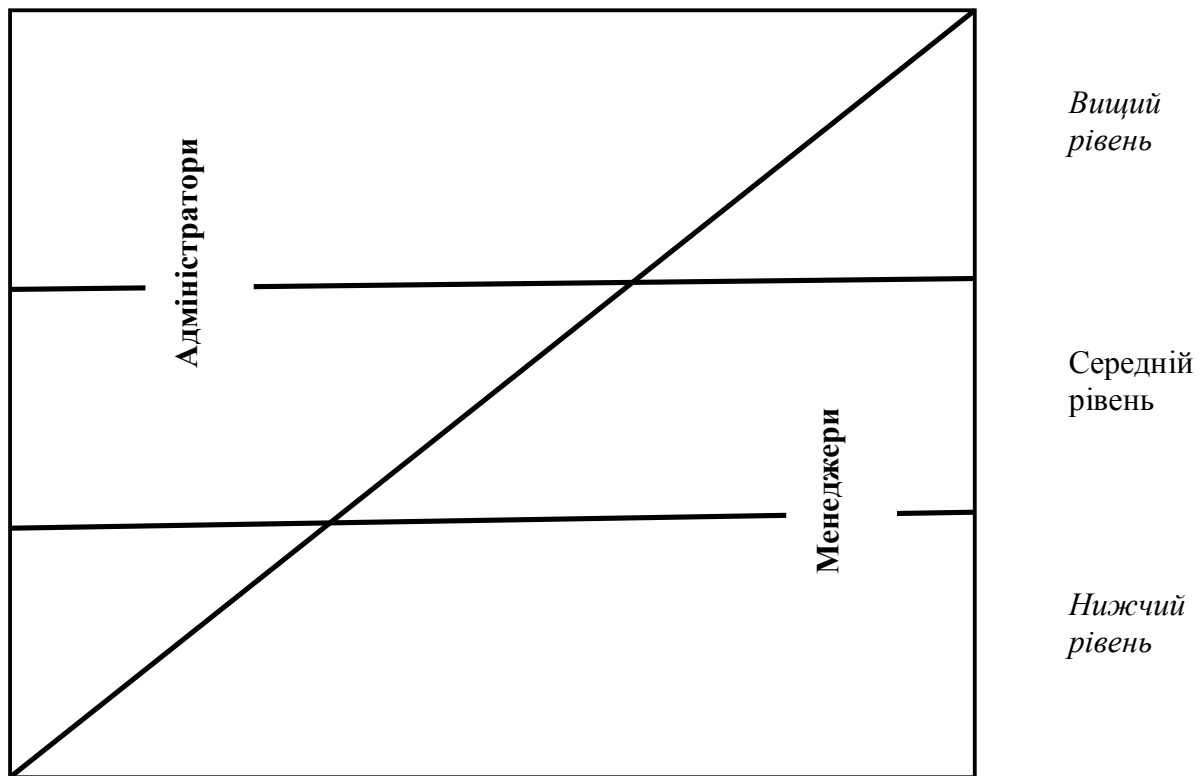


Рисунок 3.1. - Розподіл адміністраторів та менеджерів за рівнями управління на підприємстві

Джерело: сформовано авторами на основі аналізу наукових праць [12;13]

Відмінними є умови прийняття управлінських рішень адміністраторами та менеджерами. На прийняття рішень адміністраторами впливають громадська думка, урядова політика та політика державних органів влади, соціально-культурні та релігійні норми. На процес прийняття рішень менеджерами найбільше впливають думки менеджерів, їхня кваліфікація, сповідувані цінності тощо. Менеджери частіше змушені приймати оперативні управлінські рішення.

Основні відмінності між адміністраторами та менеджерами представлені у порівняльній таблиці (табл. 3.1).

Також візьмемо до уваги пропоноване поняття адміністрації – це посадові особи, керівний персонал якоїсь установи, підприємства, організації, або згідно Економічної енциклопедії до адміністрації підприємства відносять керівника фірми, його заступників, виконавчих директорів, головного бухгалтера,

провідних менеджерів [9].

Таким чином можна визначити, що власне *адміністративні витрати* – це витрати на утримання безпосередньо адміністрації (адміністраторів) підприємства, а *управлінські витрати* – це витрати на утримання управлінського персоналу (менеджерів).

Таблиця 3.1
Основні відмінності між адміністраторами та менеджерами

Ознаки	Менеджери	Адміністратори
Сутність та значення	Спрямування зусиль виконавців для досягнення цілей підприємства (отримання прибутку, підвищення ефективності діяльності)	Один із функціональних підвидів менеджменту, який відповідає за розроблення загальнокорпоративних цілей, планів, стратегії та політики підприємства
Форма влади на підприємстві	Виконавча	Законодавча
Функції	Мотивування, контролювання.	Планування, організування
Рівень управління	Нижчий та середній	Вищий та середній
Обсяг повноважень	Незначний	Значний
Сфери діяльності	Комерційні структури та підприємницька діяльність, особливо у сфері виробництва	Державна служба, державні підприємства, силові структури, релігійні організації, публічні організації, університети і навчальні організації, сфера послуг
Умови прийняття управлінських рішень	Враховування своїх цінностей, досвіду та знань. Прийняття оперативних управлінських рішень	Враховують громадську думку, урядову політику та політику державних органів влади, соціально-культурні та релігійні норми. Приймають, як правило, стратегічні рішення

Примітка: сформовано авторами на основі аналізу наукових праць та практичної діяльності підприємств [2; 12]

Виходячи із проведеного аналізу, пропонуємо під *управлінськими витратами* розуміти *вартість ресурсозабезпечення функціонування управлінських підрозділів підприємств з метою прийняття управлінських рішень та формування методів менеджменту, спрямованих на розвиток підприємства та досягнення сфери балансу інтересів зацікавлених груп*. Згідно із науковими дослідженнями, саме збалансування інтересів зацікавлених груп є головною метою її діяльності в сучасних умовах [14].

Важливим моментом є визначення та розмежування понять «управління витратами» та «адміністрування витрат», що дасть змогу збагатити понятійний апарат у сфері управління витратами на підприємствах газового комплексу та чітко виявити особливості, функції адміністрування витрат у системі менеджменту підприємств.

Насамперед проаналізуємо базові поняття. Так, «управління» – найбільш загальне поняття. Воно поширюється на велике коло різноманітних об'єктів, явищ і процесів. «Менеджмент» – це поняття, яке використовують переважно для характеристики процесів управління господарськими організаціями (підприємствами). «Адміністрування» – поширюється на управління державними установами або для позначення процесів керування діяльністю апарату управління підприємства (рис. 3.2).

Менеджмент включає в себе ту частину адміністративного менеджменту, яка стосується адміністративного управління в підприємницьких структурах, інша ж частина адміністративного менеджменту – це управління в державних установах.



Рисунок 3.2. - Взаємозв'язок між різними категоріями управління

Джерело: сформовано авторами на основі [12; 13; 14]

Система адміністративного управління дозволяє вирішити два основні завдання управління, спрямовані на зростання продуктивності: перша - завдання раціональної організації праці, яке, як правило, тісно пов'язане з мотивацією кожного працівника до продуктивної і якісної праці, а також планування, яке визначає перспективу і майбутній стан організації, шляхи та способи його досягнення.

Адміністрування передбачає, насамперед, забезпечення стабільної діяльності організації шляхом підтримання дисципліни та порядку. Водночас менеджмент або управління, які є словами-синонімами, спрямовані на здобуття, насамперед, позитивних фінансових результатів та підвищення ефективності діяльності підприємства. Саме тому працівників органів влади та публічних інституцій називають адміністраторами. Аналіз практичної діяльності підприємств газового комплексу дав змогу дійти висновку, що адміністративний менеджмент є функціональним підвидом управління, так само, як і фінансовий менеджмент, ризик-менеджмент, управління персоналом тощо, який увібрав у себе певні специфічні риси управлінської діяльності, відмінні від інших видів управління (рис. 3.3).

Для будь-якого підприємства важливо визначити оптимальний рівень витрат на утримання апарату управління, за якого досягаються основні цілі підприємства, виконуються поставлені завдання, реалізуються задачі і

паралельно не погіршується забезпеченість та мотивованість самих працівників, а також пріоритетом залишаються стратегічні цілі у сфері управління персоналом для запобігання шкоді діяльності підприємства в довготерміновому періоді. На цьому етапі дуже важливим є збалансування адміністративних і управлінських витрат, що безпосередньо пов'язано з витратами на утримання керівників на різних рівнях управління – інституційним (адміністративні витрати), управлінським та технічним (управлінські витрати). Таким чином основна мета оптимізаційної моделі з оцінювання ефективності адміністративно-управлінських витрат полягатиме у пошуку мінімального рівня витрат при заданих обмеженнях.

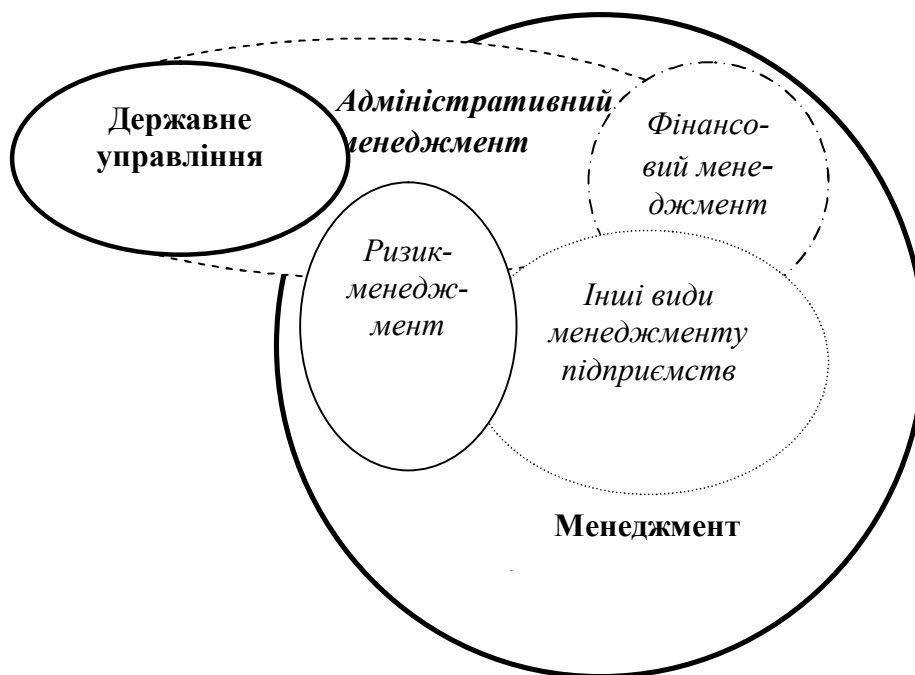


Рисунок 3.3. - Взаємозв'язок між адміністративним та іншими видами менеджменту підприємства та державним управлінням

Джерело: сформовано авторами на основі власних досліджень

Оптимізування передбачає знаходження оптимального значення обраної функції на певній допустимій множині. При цьому розв'язок оптимізаційної моделі означає знаходження її екстремуму або виявлення, що розв'язки відсутні. Оптимізаційні моделі класифікують на два типи: задачі мінімізації та задачі максимізації. В нашому випадку ми використовуватимемо модель першого типу для знаходження оптимального (мінімального) рівня адміністративно-управлінських витрат підприємств газового комплексу.

Особливість формування оптимізаційної моделі полягає у визначенні одиниці ефективності, або розрахункового показника. В даному випадку слід установити ефективність витрат на обрану одиницю. Аналіз побудови та розв'язання оптимізаційних моделей показує, що найчастіше одиницями вимірювання обирають одиницю продукції, одиницю витрат, одиницю площі посіву і т.д.[15]. У нашому випадку є недоцільним вибір одиниці продукції,

оскільки управлінські витрати не входять до собівартості продукції. Тому ми пропонуємо розраховувати адміністративно-управлінські витрати на одного керівника підприємства. Відповідно, функція мети матиме такий вигляд:

$$F(ax) \rightarrow \min, \quad (3.1)$$

де a – обсяг управлінських витрат на одного керівника;

x – кількість працівників апарату управління підприємства.

При цьому, як показує аналіз діяльності підприємств газового комплексу та за словами експертів, важливо оцінити ефективність адміністрування витрат на різних рівнях управління, оскільки існує асиметрія між рівнями управління підприємств за обсягами розподілу витрат. Враховуючи потребу аналізування адміністративно-управлінських витрат за рівнями управління, слід модифікувати функцію мети таким чином:

$$a_1 x_1 + a_2 x_2 + a_3 x_3 \rightarrow \min, \quad (3.2)$$

де a_1, a_2, a_3 – середній обсяг витрат на утримання одного керівника вищого, середнього та нижчого рівня управління відповідно, тис. грн;

x_1, x_2, x_3 – кількість працівників вищого, середнього та нижчого рівня управління відповідно, ос.

Далі слід обрати найважливіші обмеження для розв'язання оптимізаційної моделі. Вибір обмежень залежатиме від основних цілей та стратегії управління керівним персоналом та системи адміністрування витрат, що сформована на підприємстві. Аналіз діяльності національних підприємств газового комплексу дав змогу виявити пріоритетність в управлінні персоналом та адмініструванні витрат, які можна відобразити в обмеженнях оптимізаційної моделі:

- розвиток керівників підприємства, в тому числі їхнього кваліфікаційного рівня, практичних навичок та управлінських умінь, активна участь у перекваліфікації та курсах підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів;
- омолодження персоналу, особливо керівників технічних підрозділів;
- зниження рівня втрат від прийняття помилкових управлінських рішень та підвищення рівня обґрунтування управлінських рішень на підприємстві;
- підвищення рівня лояльності керівників підприємства і зменшення кількості та рівнів управлінських ризиків та ризиків діяльності персоналу;
- зменшення кількості дублюючих структур управління, підрозділів та керівників;
- підвищення якості вхідних трудових ресурсів шляхом ефективнішого відбору кадрів;
- зниження рівня бюрократії та корупції;
- збільшення оплати праці та скорочення кількості працівників;
- скорочення плинності управлінських кадрів;

– зменшення управлінських витрат за різними елементами та статтями з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Отже, можна схематично зобразити процес моделювання завдання оптимізування адміністративно-управлінських витрат на підприємствах газового комплексу (рис. 3.4). Таким чином, першим обмеженням адміністративно-управлінських витрат буде обмеження по фонду заробітної плати, який, з одного боку, має бути якомога нижчим з метою зниження витрат, а, з іншого, достатнім для задоволення потреб та стимулювання діяльності працівників, забезпечення достатнього рівня лояльності керівників та уникнення втрати ключових спеціалістів, створення надійного кадрового резерву тощо. Обмеження по фонду оплати праці матиме вигляд:

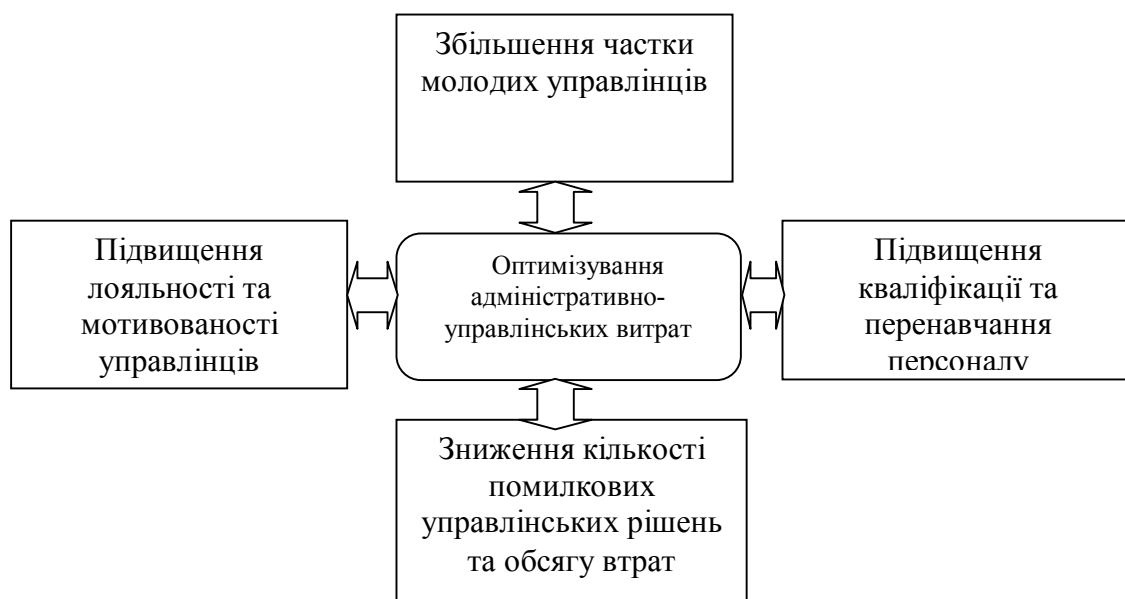


Рисунок 3.4. - Напрямки оптимізування адміністративно-управлінських витрат підприємства

Джерело: побудовано авторами

$$b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 \leq D, \quad (3.3)$$

де b_1, b_2, b_3 – середні витрат на оплату праці одного працівника вищого, середнього та нижчого рівня управління відповідно; D – фонд заробітної плати.

Згідно із пріоритетністю цілей, у сфері управління персоналом та адміністрування витратами важливо забезпечити процес безперебійного підвищення кваліфікації працівників. У бюджеті підприємства встановлено межі на мінімальний та максимальний рівень навчання адміністративно-управлінського персоналу. Такі обмеження матимуть вигляд:

$$c_1x + c_2x + c_3x \leq K_{max}; \quad (3.4)$$

$$c_1x + c_2x + c_3x \geq K_{min}, \quad (3.5)$$

де c_1, c_2, c_3 – середні витрати на проведення навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації адміністративно-управлінського персоналу підприємства; K_{min}, K_{max} – витрати на проведення навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації адміністративно-управлінського персоналу, мінімальні та максимальні відповідно.

Значний обсяг управлінських витрат пов'язаний із виправленням помилок та недоліків в результаті прийняття помилкових управлінських рішень. Тому слід встановити максимально допустимий рівень витрат, спрямований на усунення помилкових рішень та мінімізувати кількість помилкових рішень на різних рівнях менеджменту підприємства. Обсяг додаткових витрат на усунення помилок розраховуються як час, витрачений управлінцями, на середній рівень їхньої заробітної плати. Відповідно, обмеження матиме вигляд:

$$e_1x_1 + e_2x_2 + e_3x_3 \leq P \quad (3.6)$$

де e_1, e_2, e_3 – середні витрати на усунення наслідків прийняття помилкових управлінських рішень менеджерами нижчого, середнього та вищого рівня управління відповідно;

P – максимальний рівень витрат на усунення наслідків прийняття помилкових управлінських рішень.

Як показав аналіз у попередньому підрозділі роботи, лояльність персоналу має безпосередній вплив на продуктивність праці та результуючі показники діяльності підприємства. Тому важливо підвищувати лояльність персоналу і встановити чіткі обмеження щодо рівня витрат на такі заходи:

$$g_1x_1 + g_2x_2 + g_3x_3 \leq L, \quad (3.7)$$

де g_1, g_2, g_3 – середні витрати на підвищення рівня лояльності адміністративно-управлінського персоналу відповідно нижчого, середнього та вищого рівнів менеджменту;

L – максимальний рівень витрат на забезпечення зростання лояльності адміністративно-управлінського персоналу у діяльності підприємств.

Загалом запропонована оптимізаційна модель матиме такий вигляд:

$$a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_3 \rightarrow \min,$$

$$\begin{cases} b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 \leq D \\ e_1x_1 + e_2x_2 + e_3x_3 \leq P \\ g_1x_1 + g_2x_2 + g_3x_3 \leq L \\ c_1x_1 + c_2x_2 + c_3x_3 \leq K_{\max} \\ c_1x_1 + c_2x_2 + c_3x_3 \geq K_{\min} \end{cases}, \quad (3.8)$$

Як зазначають фахівці галузі, одна із ключових проблем розвитку персоналу полягає у відсутності збалансування адміністративно-управлінського витрат за різними рівнями управління. Зокрема, значні та часто невинновдані витрати є на вищому рівні управління і значно менші витрати, ніж доцільно було б забезпечити, для середнього та особливо нижчого рівнів управління підприємствами газового комплексу. Особливо така асиметрія управлінських витрат спостерігається у діяльності державних газовидобувних підприємств. Тому функція мети залишиться такою ж, як і у попередній оптимізаційній моделі. Зміняться лише обмеження для оптимізаційної моделі.

$$a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_3 \rightarrow \min, \quad (3.9)$$

Система обмежень складатиметься із шести нерівностей, які встановлюють максимальний та мінімальний рівень обсягу адміністративно-управлінських витрат на трьох рівнях системи менеджменту – інституційному, управлінському та виробничому. Обсяги максимальних витрат визначені на самому підприємстві у системі планів та бюджетів. Однак максимальні обсяги адміністративно-управлінських витрат для кожного рівня управління можна встановлювати експертним шляхом. При цьому обсяги адміністративно-управлінських витрат кожного рівня менеджменту повинні забезпечувати розвиток персоналу кожного із досліджуваних рівнів і мотивувати до виконання поставлених завдань та цілей, однак, з іншого боку, повинні усунути дублювання, бюрократію, корупцію в системах менеджменту підприємств газового комплексу. Відповідно, систему обмежень можна записати таким чином:

$$\begin{cases} l_1x_1 + l_2x_2 + l_3x_3 \geq R_1 \\ l_1x_1 + l_2x_2 + l_3x_3 \leq R_2 \end{cases}, \quad (3.10)$$

де R_1 , R_2 – мінімальний та максимальний обсяг управлінських витрат для забезпечення діяльності керівників інституційного, управлінського та виробничого рівня менеджменту;

l_1, l_2, l_3 - витрати для забезпечення діяльності керівників вищого, середнього та нижчого рівнів управління

Збалансування адміністративно-управлінських витрат може здійснюватися не тільки за сукупними витратами на кожен рівень управління, але й за елементами витрат для забезпечення стабільної роботи кожного рівня менеджменту підприємств газового комплексу. Отже, дослідимо, як збалансувати такі елементи витрат на трьох рівнях управління: матеріальні витрати, витрати на заробітну плату, амортизація, витрати на соціальне нарахування та інші адміністративно-управлінських витрати. На кожному рівні управління такі витрати матимуть різний обсяг. Тому запропонована функція мети оптимізаційної моделі набуде вигляду:

$$a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_3 \rightarrow \min, \quad (3.11)$$

$$\begin{cases} d_1x_1 + m_1x_1 + z_1x_1 + s_1x_1 + f_1x_1 \geq R_{11} \\ d_1x_1 + m_1x_1 + z_1x_1 + s_1x_1 + f_1x_1 \leq R_{12} \\ d_2x_2 + m_2x_2 + z_2x_2 + s_2x_2 + f_2x_2 \geq R_{21} \\ d_2x_2 + m_2x_2 + z_2x_2 + s_2x_2 + f_2x_2 \leq R_{22} \\ d_3x_3 + m_3x_3 + z_3x_3 + s_3x_3 + f_3x_3 \geq R_{31} \\ d_3x_3 + m_3x_3 + z_3x_3 + s_3x_3 + f_3x_3 \leq R_{32} \end{cases}, \quad (3.12)$$

де d_1, d_2, d_3 – витрати на заробітну плату керівників вищого, середнього та нижчого рівнів управління;

m_1, m_2, m_3 – матеріальні витрати для забезпечення діяльності працівників вищого, середнього та нижчого рівнів управління;

z_1, z_2, z_3 – амортизація фондів та засобів, які використовуються для діяльності працівників вищого, середнього та нижчого рівнів менеджменту;

s_1, s_2, s_3 – витрати на соціальні нарахування заробітної плати працівників вищого, середнього та нижчого рівнів управління;

f_1, f_2, f_3 – інші адміністративно-управлінських витрати для забезпечення діяльності працівників вищого, середнього та нижчого рівнів управління.

Також слід розвивати бази, відносно яких обліковуватимуться безпосередньо управлінські витрати. Так, застосування інструментів АВС калькулювання до управлінських витрат має за мету розподілити витрати відповідно до видів діяльності апарату управління і визначити фактори, які впливають на ці витрати. Таким чином, АВС аналіз дає змогу відстежити зв'язок між витратами та факторами цих витрат.

Вивчивши особливості діяльності підприємств газового комплексу ЛВ ГПУ «Полтавагазвидобування», БУ «Укрбургаз», УкрНДІГаз, УМГ «Львів-

трансгаз», УБМР «Укргазспецбудмонтаж», ПАТ «Укрнафта», в основу розподілу витрат за відповідними центрами доцільно закласти групування управлінських підрозділів відповідно до однорідності виконання ними функцій. Доцільно запропонувати для підприємств газового комплексу формувати такі центри: центр організації виробництва, центр юридичного обслуговування і контролювання, центр обслуговування виробництва, дослідницький центр, центр управління персоналом. Структура центрів за підрозділами підприємств газового комплексу наведена нижче:

1) центр організації виробництва (виробничий відділ, технічний відділ, відділ буріння, відділ головного інженера);

2) центр юридичного обслуговування і контролювання (юридичний відділ, відділ безпеки, ревізійний відділ);

3) центр обслуговування виробництва (відділ головного механіка, відділ матеріально-технічного постачання, відділ енерго- та водопостачання, відділ охорони праці, відділ інформаційного забезпечення та програмного обслуговування);

4) дослідницький центр (відділ геології, дослідницькі лабораторії, проектно-кошторисний відділ);

5) центр управління персоналом (відділ організації праці та заробітної плати, відділ кадрів).

Важливо при формуванні центрів витрат визначити фактори, які впливають на рівень і структуру витрат за виділеними центрами. Зокрема, фактором витрат для центру організації виробництва може бути кількість свердловин, регіональне розташування родовищ, обсяги видобування газу, нафти, інших супутніх продуктів, а також слід ввести вагові коефіцієнти на складність та рівень розвитку інфраструктури місцевості видобування енергоресурсів.

Для центру юридичного обслуговування – платіжна дисципліна, надійність постачальників і підрядників, рівень запобігання крадіжкам і зловживанням, обсяг витоку комерційної інформації та рівень втрат внаслідок витоку, рівень фізичного та психологічного захисту працівників, який вимірюється у балах шляхом опитування.

Для центру обслуговування виробництва – кількість постачальників, регіональне розташування об'єктів, величина постачальників та довжина ланцюжків постачання, ширина каналів постачання, інфраструктура місцевості, де розташовані об'єкти, кількість знижок та обсяг економії ресурсів внаслідок отриманих знижок тощо.

Для дослідницького центру – кількість проектів, кількість об'єктів геологічних досліджень, складність геологічних досліджень, особливості виконання проектів (спільна діяльність, господарський спосіб, аутсорсинг), кількість підтверджених запасів та успішних проектів.

Для центру управління персоналом – кількість працівників, кваліфікація і структура персоналу, плинність кадрів, досвід роботи на підприємстві, в галузі, обсяг документального супроводу кожного із працівників, кількість тренінгів,

програм підвищення кваліфікації та їх частота, спосіб їх проведення (внутрішній, із запрошенням зовнішніх експертів-тренерів або змішаний), кількість соціальних програм та програм розвитку лояльності персоналу.

Таким чином розподіливши загальні управлінські витрати на відповідні групи за центрами, можна простежити за їхньою динамікою відповідно до поведінки факторів витрат, зокрема, як зміняться витрати фінансово-економічного центру у випадку запровадження нового інформаційного забезпечення обліку чи запровадження електронного обігу документів, як зміняться витрати центру організації виробництва, якщо законсервують частину свердловин, як зміняться витрати кадрового центру, якщо зміниться кількість працівників і т.д. Крім того, такий розподіл дасть змогу оптимізувати управлінські витрати, збалансувати їх за центрами витрат, зекономити частину ресурсів, удосконалити організаційну структуру управління та розвинути діяльність підприємства.

Звичайно, витрати цих центрів не можуть змінюватись пропорційно відповідно до зміни факторів витрат, і очевидно, що зміна потребує певного часу. Тобто зміни відбуваються із певним запізненням, існують часові лаги, які частково були нами досліджені у попередніх розділах роботи. Тому при знаходженні взаємозв'язків між обсягом витрат та чинниками важливо враховувати фактор часу.

Важливо сформувати чітку систему організаційного та інформаційного забезпечення адміністрування управлінських витрат за центрами відповідальності. Так, пропонуємо призначати відповідальних осіб за визначеними центрами для забезпечення високого рівня адміністрування (це можуть бути заступники начальника за функціональними напрямками). На відповідальних осіб також слід покласти обов'язок виконання системного контролювання за рівнем і динамікою витрат (попереднього, поточного та заключного), відповідно до зміни факторів, що пов'язані з діяльністю центрів адміністрування управлінських витрат.

Запропонований поділ на центри адміністрування управлінських витрат можна використати для побудови оптимізаційної моделі збалансування управлінських витрат. При цьому критерій поділу управлінських витрат визначатиметься структурою та якісним складом персоналу в кожному із запропонованих центрів адміністрування управлінських витрат. Відповідно функція мети матиме вигляд:

$$q_1y_1 + q_2y_2 + q_3y_3 + q_4y_4 + q_5y_5 \rightarrow \min, \quad (3.13)$$

де q_1, q_2, q_3, q_4, q_5 – середній обсяг управлінських витрат на працівників у центрі організації виробництва, центрі юридичного обслуговування і контролювання, центрі обслуговування виробництва, дослідницькому центрі та центрі управління персоналом;

y_1, y_2, y_3, y_4, y_5 – середньоспискова чисельність працівників у центрі організації виробництва, центрі юридичного обслуговування і контролювання,

центрі обслуговування виробництва, дослідницькому центрі, центрі управління персоналом.

Відповідно, обмеження такої оптимізаційної моделі слід побудувати за елементами витрат для забезпечення діяльності кожного із сформованих центрів адміністрування управлінських витрат. Тому система обмежень матиме такий вигляд:

$$\begin{cases} d_{c1}y_1 + m_{c1}y_1 + z_{c1}y_1 + s_{c1}y_1 + f_{c1}y_1 \leq \Psi_1 \\ d_{c2}y_2 + m_{c2}y_2 + z_{c2}y_2 + s_{c2}y_2 + f_{c2}y_2 \leq \Psi_2 \\ d_{c3}y_3 + m_{c3}y_3 + z_{c3}y_3 + s_{c3}y_3 + f_{c3}y_3 \leq \Psi_3 \\ d_{c4}y_4 + m_{c4}y_4 + z_{c4}y_4 + s_{c4}y_4 + f_{c4}y_4 \leq \Psi_4 \\ d_{c5}y_5 + m_{c5}y_5 + z_{c5}y_5 + s_{c5}y_5 + f_{c5}y_5 \leq \Psi_5 \end{cases}, \quad (3.14)$$

де $d_{c1}, d_{c2}, d_{c3}, d_{c4}, d_{c5}$ – управлінські витрати на заробітну плату працівників у центрі організації виробництва, центрі юридичного обслуговування і контролювання, центрі обслуговування виробництва, дослідницькому центрі, центрі управління персоналом;

$m_{c1}, m_{c2}, m_{c3}, m_{c4}, m_{c5}$ – матеріальні управлінські витрати для забезпечення діяльності працівників у центрі організації виробництва, центрі юридичного обслуговування і контролювання, центрі обслуговування виробництва, дослідницькому центрі, центрі управління персоналом;

$z_{c1}, z_{c2}, z_{c3}, z_{c4}, z_{c5}$ – амортизація фондів та засобів, які використовуються для діяльності працівників у центрі організації виробництва, центрі юридичного обслуговування і контролювання, центрі обслуговування виробництва, дослідницькому центрі, центрі управління персоналом;

$s_{c1}, s_{c2}, s_{c3}, s_{c4}, s_{c5}$ – витрати на соціальні нарахування заробітної плати працівників у центрі організації виробництва, центрі юридичного обслуговування і контролювання, центрі обслуговування виробництва, дослідницькому центрі, центрі управління персоналом;

$f_{c1}, f_{c2}, f_{c3}, f_{c4}, f_{c5}$ – інші управлінські витрати для забезпечення діяльності працівників у центрі організації виробництва, центрі юридичного обслуговування і контролювання, центрі обслуговування виробництва, дослідницькому центрі, центрі управління персоналом;

$\Psi_1, \Psi_2, \Psi_3, \Psi_4, \Psi_5$ – максимальний рівень управлінських витрат для забезпечення діяльності центру організації виробництва, центру юридичного обслуговування і контролювання, центру обслуговування виробництва, дослідницького центру, центру управління персоналом.

В такій моделі також слід встановити мінімальні обсяги управлінських витрат, які б забезпечили виконання необхідних завдань та роботи. Тому

модель набуде такого вигляду:

$$\begin{cases} \chi_1 \leq d_{c1}y_1 + m_{c1}y_1 + z_{c1}y_1 + s_{c1}y_1 + f_{c1}y_1 \leq \Psi_1 \\ \chi_2 \leq d_{c2}y_2 + m_{c2}y_2 + z_{c2}y_2 + s_{c2}y_2 + f_{c2}y_2 \leq \Psi_2 \\ \chi_3 \leq d_{c3}y_3 + m_{c3}y_3 + z_{c3}y_3 + s_{c3}y_3 + f_{c3}y_3 \leq \Psi_3 \\ \chi_4 \leq d_{c4}y_4 + m_{c4}y_4 + z_{c4}y_4 + s_{c4}y_4 + f_{c4}y_4 \leq \Psi_4 \\ \chi_5 \leq d_{c5}y_5 + m_{c5}y_5 + z_{c5}y_5 + s_{c5}y_5 + f_{c5}y_5 \leq \Psi_5 \end{cases}, \quad (3.15)$$

де $\chi_1, \chi_2, \chi_3, \chi_4, \chi_5$ – мінімальний рівень управлінських витрат для забезпечення діяльності центру організації виробництва, центру юридичного обслуговування і контролювання, центру обслуговування виробництва, дослідницького центру, центру управління персоналом.

Розв'язок цієї моделі знайдемо за даними діяльності ГПУ «Львівгаз-видобування». Відповідно, функція мети із підставленими даними запишеться таким чином:

$$160963y_1 + 129917y_2 + 141060y_3 + 146912y_4 + 177716y_5 \rightarrow \min,$$

$$\begin{cases} 2971625 \leq 160963 y_1 \leq 4442579 \\ 1299171 \leq 129917 y_2 \leq 1942261 \\ 4991342 \leq 141060 y_3 \leq 7462057 \\ 2373190 \leq 146912 y_4 \leq 3547919 \\ 956933 \leq 177717 y_5 \leq 1430616 \end{cases} \quad (3.16)$$

Висновки. Розв'язок оптимізаційної моделі дав змогу встановити таке оптимальне число працівників для кожного із центрів адміністрування управлінських витрат: центр організації виробництва – 18 осіб, центр юридичного обслуговування і контролювання – 10 осіб, центр обслуговування виробництва – 35 осіб, дослідницький центр – 16 осіб, центр управління персоналом – 6 осіб.

Саме за такої чисельності шляхом об'єднання окремих функцій та оптимізування процесів взаємодії керівників між собою можна отримати скорочення витрат і чисельності управлінського персоналу. При цьому якість та обсяги виконаних робіт не зменшаться, а в окремих центрах підвищаться через покращення соціально-психологічного клімату, ліквідацію дублювання функцій, децентралізацію діяльності та підвищення продуктивності праці. Скорочення персоналу за центрами адміністрування витрат становитиме: фінансово-економічний центр – 8 осіб, центр організації виробництва – 4 особи,

центр юридичного обслуговування і контролювання – 3 особи, центр обслуговування виробництва – 11 осіб, дослідницький центр – 5 осіб, центр управління персоналом – 1 особа. Загалом скорочення персоналу може досягти 28 %, а скорочення управлінських витрат шляхом формування центрів адміністрування управлінських витрат, як показують розрахунки, може скоротитися на 30 %.

Список посилань на джерела

1. Коцкулич Т. Я. Класифікація витрат як основа раціональної побудови обліку і калькулювання собівартості будівництва свердловин на нафту і газ / Т. Я. Коцкулич // Нафтова і газова промисловість. Науково–виробничий журнал. – К.: УНГА. – 2005. – 5 (223). – С. 21–22.
2. Великий тлумачний словник сучасної української мови (дод. і доп.) / Укл. І голов. ред. В. Т. Бусел. – К.; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. – 1728 с.
3. Загорський В. С. Бюджетна система / В. С. Загорський, І. Г. Благун, В. П. Медведєв. – Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2006. – 304 с.
4. Турило А. М. Управління витратами підприємства / А. М. Турило, Ю. Б. Кравчук, А. А. Турило. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 120 с.
5. Козаченко Г. В. Управління затратами підприємства: монографія / Г. В. Козаченко, Ю. С. Погорелов, Л. Ю. Хлап'юнов, Г. А. Макухін. – К.: Лібра, 2007. – 320 с.
6. Харман Е. С. Пути управления и оптимизация затрат предприятия / Харман Е. С., Колодяжна И. В. // Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць. Випуск 175. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2003. – 240 с.
7. П(С)БО 16 «Витрати», затверджене наказом Міністерства фінансів України від 31.12.1999р. № 318. Режим доступу: zakon1.rada.gov.ua.
8. Загородній А. Г. Фінансово–економічний словник / Загородній А. Г., Вознюк Г. Л. – Львів: Вид–во Національного університету «Львівська політехніка», 2005. – 714 с.
9. Економічна енциклопедія: У 3–х томах / Редкол.: С. В. Мочерний (від. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр «Академія», 2000. – Т. 1 – 864 с.
10. Методичні рекомендації по формуванні собівартості продукції (робіт, послуг) в промисловості, затверджені наказом Міністерства промислової політики України № 373 від 09.07.2007.
11. Цал–Цалко Ю. С. Витрати підприємств / Цал–Цалко Ю. С. – Київ: ЦУП, 2002. – 656 с.
12. Ярмоленко В. П. Про склад і класифікацію виробничих витрат/ В. П. Ярмоленко // Бухгалтерія в сільському господарстві. – 2000. – № 11. – С.20–24.
13. Партин Г. О. Управлінський облік / Г. О. Партин, А. Г. Загородній. – К.: Знання, 2007. – 303с.

14. Подольчак Н. Ю. Соціально–економічна ефективність систем менеджменту машинобудівних підприємств: автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук / Н. Ю. Подольчак. – Львів, 2010. – 45 с.
15. Вітлінський В. В. Моделювання економіки / Вітлінський В. В. – К.: КНЕУ, 2003. — 408 с.

ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ПАЛИВНО- ЕНЕРГЕТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ

к.е.н., доцент **Станьковська І. М.**

*Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,
кафедра менеджменту і адміністрування*

магістр з фінансів **Станьковський Т. В.**

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Постановка проблеми. В умовах господарювання та розширення співпраці з Європейським Союзом в напрямку формування та поступового розвитку конкурентного енергетичного ринку та ринку газу в Україні, відповідно до директив та регламентів ЄС, третього енергопакету [1], буде встановлено нову модель забезпечення рівних умов конкуренції для всіх учасників енергоринку, що дасть можливість забезпечити:

- стимулювання зниження витрат та збільшення інвестицій у ефективність діяльності, оскільки усі компанії знаходяться в рівних умовах конкуренції;

- збереження системи пільгових тарифів для побутових споживачів – модель ринку дозволить субсидювати пільгові тарифи для побутових споживачів за рахунок додаткових доходів низьковитратних генерацій.

- симулювання інвестицій – нова модель ринку створить прозорі правила гри, які дозволять підвищити інвестиційну привабливість галузі. Крім цього, буде запроваджено європейські механізми фінансування будівництва нових потужностей [2].

Формування конкурентного енергетичного ринку в Україні приведе в дану сферу нових гравців і змусить існуючі підприємства підприємства паливно-енергетичного комплексу (ПЕК) працювати над забезпеченням власної конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Класично, паливно-енергетичний комплекс (ПЕК) – це сукупність галузей промисловості, що забезпечують країну паливом, електроенергією та тепловою енергією [3].

До складу паливно-енергетичного комплексу класично відносять:

- паливну промисловість, що включає вугільну, нафтову, газову та пов'язану з ними транспортну систему трубопроводів;

- електроенергетику до якої входять ТЕС, ГЕС, АЕС, вітрові, сонячні електростанції та системи ліній електропередач;

- альтернативні джерела енергії, зокрема енергії підземних вод, біоресурсів та можливо інших.

З огляду складових, що входять до ПЕК потреби споживача можуть бути забезпечені різними джерелами енергії, що вже свідчить про наявність функціональної конкуренції. Підприємства ПЕК можуть конкурувати на мікрорівні (міжфірмова внутрішньогалузева конкуренція між підприємствами однієї галузі, наприклад, кінцеві продукти нафтопереробної галузі, надання

послуг з постачання газу та сервісних послуг, що пов'язані з обслуговуванням населення-споживача газу) та на мезорівні (міжгалузєва конкуренція – конкуренція між підприємствами різних галузей, що конкурують за гроші споживача, наприклад забезпечення теплом домашніх господарств можливе за рахунок підприємств паливної промисловості (вугільної, нафтової, газової галузей) та електроенергетичної промисловості до якої входять ТЕС, ГЕС, АЕС, вітрові, сонячні електростанції. Революційний переворот в індивідуальному опаленні прогнозують від використання батареї Tesla, що дасть можливість накопичувати електроенергію, коли вона дешевша та використовувати її коли з'явиться потреба [4].

Отже, конкуренція на енергоринку України буде розвиватися та поступово загострюватися, а це зумовлює необхідність забезпечувати конкурентоспроможність підприємств паливно-енергетичного комплексу. Виникає потреба у застосовуванні системи управління конкурентоспроможністю, запровадженні міжнародних стандартів якості, систем управління якістю виробництва та надання послуг підприємствами. Загальними настановами до функціонування систем якості повинні бути ідентичні або гармонізовані до міжнародних стандартів Державні стандарти України з індексом ДСТУ ISO [5].

З метою забезпечення ефективної діяльності підприємств нафтогазового комплексу та забезпеченні їх конкурентоспроможності на паливно-енергетичному ринку, доцільно досліджувати можливі напрями розвитку конкуренції на ринку енергоресурсів; встановити на яких рівнях та в яких формах буде проявлятися конкуренція; які тенденції будуть прослідковуватися в напрямках діяльності підприємств.

Результати досліджень. Здатність сучасних підприємств успішно функціонувати і забезпечувати належний рівень прибутковості в значній мірі залежить від ефективності управління підприємством, вибору шляхів забезпечення його конкурентоспроможності та якісної роботи системи управління конкурентоспроможністю [6]. А це, в свою чергу, вимагає ефективного стратегічного планування конкурентоспроможності та напрямків її реалізації через функціональні стратегії, відповідності поставлених цілей стратегічним ресурсам підприємства, зокрема фінансовим.

При стратегічному плануванні конкурентоспроможності підприємства виникає об'єктивна необхідність володіти інформацією про тенденції змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, перспективи його фінансових можливостей реалізовувати поставлені цілі. Завдання фінансової стратегії забезпечити фінансову реалізацію цілей пов'язаних із забезпеченням конкурентоспроможності на рівні підприємства. Тому формування фінансової стратегії, яка повинна визначати довгострокові цілі фінансового забезпечення діяльності підприємства, які будуть співзвучними із загальностратегічними цілями підприємства із забезпечення конкурентоспроможності є важливим та актуальним завданням.

Фінансова стратегія повинна реалізовувати основну фінансову мету підприємства – максимізацію прибутку та його ринкової вартості. Стратегія

управління конкурентоспроможністю підприємства показує перспективи подальшої діяльності підприємства з забезпечення конкурентоспроможності в реальних та перспективних умовах розвитку ринку. Фінансова стратегія має значний вплив на формування та реалізацію конкурентної стратегії підприємства та при цьому повинна бути її підстратегією, та пропонувати перелік фінансових стратегічних альтернатив для реалізації поставлених завдань.

Основною базою дослідження є роботи відомих закордонних вчених в сфері управління конкурентоспроможністю, загальнокорпоративного та фінансового стратегічного управління І. Ансоффа, Х. Віссема, О. С. Віханського, П. Друкера, Ф. Котлера, Ж.Ж. Ламбена, М. Портера, А. А. Томпсона, А. Дж. Стрікланда, Дж. Еванса, Б. Бермана. Знайшли своє відображення розробки в галузі фінансової стратегії вітчизняних вчених: І. С. Бланка, А. М. Поддєрьогіна, В. П. Савчука, А. В. Войчака, В. Г. Герасимчука, Г. І. Кіндрацької, А. О. Старостіної, З. Є. Шершньової, С. В. Оборської та ін.

За результатами опрацювання літературних джерел необхідно звернути увагу на те, що недостатньо уваги приділено проблемі формування фінансової стратегії як підсистеми корпоративної стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства.

З метою вирішення проблеми доцільно приділити увагу вдосконаленню процесу формування фінансової стратегії підприємства як підстратегії управління конкурентоспроможністю підприємств НГК.

Досягнення поставленої мети вимагає вирішити поставлені завдання:

- розглянути теоретичні засади формування корпоративної та фінансової стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств;
- встановити взаємозв'язки при формуванні фінансової стратегії, як складової конкурентної стратегії підприємств;
- виділити принципи формування та домінуючі сфери загальної фінансової стратегії в управлінні конкурентоспроможністю підприємств;
- проаналізувати та узагальнити етапи формування фінансової стратегії підприємства;
- проаналізувати, сформувати та доповнити систему формування фінансової політики підприємства;
- надати практичні рекомендації щодо покращення формування фінансової стратегії підприємств.

Формування фінансової стратегії управління конкурентоспроможністю вимагає глибокого аналізу зовнішнього макро- та мікросередовища, внутрішнього середовища, зокрема господарської та фінансової діяльності підприємства, аналізу стратегічних цілей конкурентної стратегії підприємства. Кожне підприємство розробляє власну стратегію з огляду на поставлену мету та особливості ринку. Однак всім їм доводиться при цьому зважати на свої фінансові можливості, наявні ресурси та встановлювати часові межі досягнення конкурентних цілей, забезпечувати власну індивідуальність на ринку та успіх у конкурентній боротьбі.

Класично стратегія трактується як загальний, всебічний план досягнення цілей [7]. Також, стратегію розглядають як визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, ухвалення курсу дій, розподіл ресурсів, необхідних для виконання поставлених завдань.

Однак слід зазначити, що будь-яка стратегія допомагає, але не гарантує, підприємству досягнення поставлених цілей та завдань, адже в конкурентному середовищі взаємодіє багато факторів, зміст і спрямування впливу яких важко передбачити. Вона не може захистити підприємство від нестабільності зовнішнього середовища, дій конкурентів, спаду, невдач і краху. Навіть найдосконаліша стратегія не може точно передбачити майбутнього розвитку подій та забезпечити швидкий позитивний результат.

Можна стверджувати, що стратегія управління конкурентоспроможністю – це довгостроковий, якісно визначений напрям забезпечення конкурентоспроможності організації, спрямований на зміцнення її позицій на ринку, отримання прибутку, задоволення споживачів та досягнення поставлених цілей в межах доступних підприємству ресурсів. Фінансова стратегія представляє собою визначення довгострокової мети фінансової діяльності підприємства, вибір найбільш ефективних способів і шляхів їх досягнення.

Професор А. М. Поддєрьогін вважає, що фінансова стратегія підприємства це – сформована система довгострокових цілей фінансової діяльності й вибір найбільш ефективних шляхів їх досягнення [8].

Фінансова стратегія є частиною загальної конкурентної стратегії підприємства. Основна мета загальної конкурентної стратегії – забезпечення високих темпів економічного розвитку та підвищення конкурентної позиції підприємства, а фінансової - можливість реалізації поставлених завдань через фінансові ресурси (наявні, залучені та запозичені).

При формуванні фінансової стратегії управління конкурентоспроможністю необхідно спиратися на загальні вимоги до формування стратегій: обґрунтованості, прозорості, легітимності (розуміння і сприйняття її існуючими інституціями), адекватності, підконтрольності, логічності.

В залежності від рівня управління, на якому розробляють стратегії, розрізняють:

- корпоративну, яка розробляється для підприємств, які працюють на декількох ринках з декількома товарними позиціями (може розглядатися як стратегія забезпечення конкурентоспроможності);
- ділову, яка розробляється для окремого виду діяльності підприємств;
- функціональну, яка розробляється для кожного функціонального напрямку відповідної сфери діяльності підприємства, зокрема виробництва, маркетингу, фінансів, кадрів та ін.;
- оперативну стратегію, яка розробляється для основних структурних одиниць.

Фінансова стратегія належить до стратегій функціонального рівня. Тому на її вибір впливають стратегії вищих рівнів – корпоративна та ділова, однак як зазначалося вище, цей вплив є взаємним.

Основна мета загальної конкурентної стратегії підприємства – забезпечення високих темпів економічного розвитку і підвищення конкурентної позиції підприємства, збільшення частки ринку пов'язана з тенденціями розвитку та кон'юнктурою відповідного товарного ринку чи факторів виробництва. Цілі фінансової стратегії мають підпорядковуватися загальній конкурентній стратегії, спрямовуватися на максимізацію прибутку та ринкової вартості підприємства. Якщо тенденції розвитку товарного і фінансового ринків, що визначаються зовнішніми чинниками середовища, та внутрішні можливості підприємства, зокрема і фінансові, не збігаються, може виникнути ситуація, коли цілі загальної стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства не можуть бути реалізовані у зв'язку з фінансовими обмеженнями. У цьому випадку фінансова стратегія вносить певні корективи в загальну конкурентну стратегію підприємства.

Фінансова стратегія підприємства включає в себе аналіз фінансового стану, оптимізацію основних та оборотних засобів, розподіл прибутку та інше.

Розрізняють генеральну фінансову стратегію, оперативну фінансову стратегію і стратегію виконання окремих стратегічних завдань, іншими словами – досягнення локальних стратегічних цілей.

Генеральною фінансовою стратегією називають фінансову стратегію, що має визначальний вплив на діяльність підприємства. Наприклад, взаємовідносини з бюджетами всіх рівнів, утворення та використання доходу підприємства, потреби у фінансових ресурсах і джерелах їх формування на рік.

Оперативна фінансова стратегія – це стратегія поточного маневрування фінансовими ресурсами, тобто стратегія контролю за витрачанням коштів та мобілізацією внутрішніх резервів, що особливо актуально в сучасних умовах економічної нестабільності, розробляється на квартал, місяць.

Стратегія досягнення локальних цілей полягає в умілому виконанні фінансових операцій, спрямованих на забезпечення реалізації головної стратегічної мети.

Формування фінансової стратегії повинно базуватися на таких принципах:

- 1) системності – підприємство – відкрита система;
- 2) обліку – врахування конкурентних стратегій в операційній діяльності підприємства та можливості їх фінансової реалізації;
- 3) відповідності стилю управління фінансовою діяльністю. Розрізняють такі стилі: прирісний – постановка стратегічних цілей від досягнутого рівня фінансової складової діяльності з мінімізацією альтернативності прийнятих стратегічних фінансових рішень; підприємницький – передбачає пошук активних ефективних управлінських рішень у всіх напрямках і формах фінансової діяльності;
- 4) виділення домінантних сфер стратегічної фінансової діяльності в управлінні конкурентоспроможністю: формування та розподілу фінансових ресурсів, підвищення якості управління фінансовою діяльністю, моніторинг і забезпечення фінансової безпеки підприємства (підтримка відповідних фінансових показників на належному рівні);

- 5) гнучкості – здатності до своєчасного маневрування фінансових ресурсів, швидкого корегування визначених або/та розробляння нових фінансових шляхів вирішення проблеми;
- 6) альтернативності фінансових стратегічних рішень;
- 7) орієнтації на технологічні інновації, що може забезпечити зростання конкурентних позицій підприємства на ринку;
- 8) обліку, аналізу та врахування стратегічних фінансових ризиків;
- 9) фаховості – використанні знань та компетентностей фінансових менеджерів.

Беручи за основу сформульовані вище принципи формування фінансової стратегії та запропоновані науковцями з фінансового менеджменту А. І. Бланком та А. М. Поддєрьогіним етапи формування фінансової стратегії підприємства [8, 9], на рисунку 3.5 представимо структурну схему процесу формування фінансової стратегії підприємств.

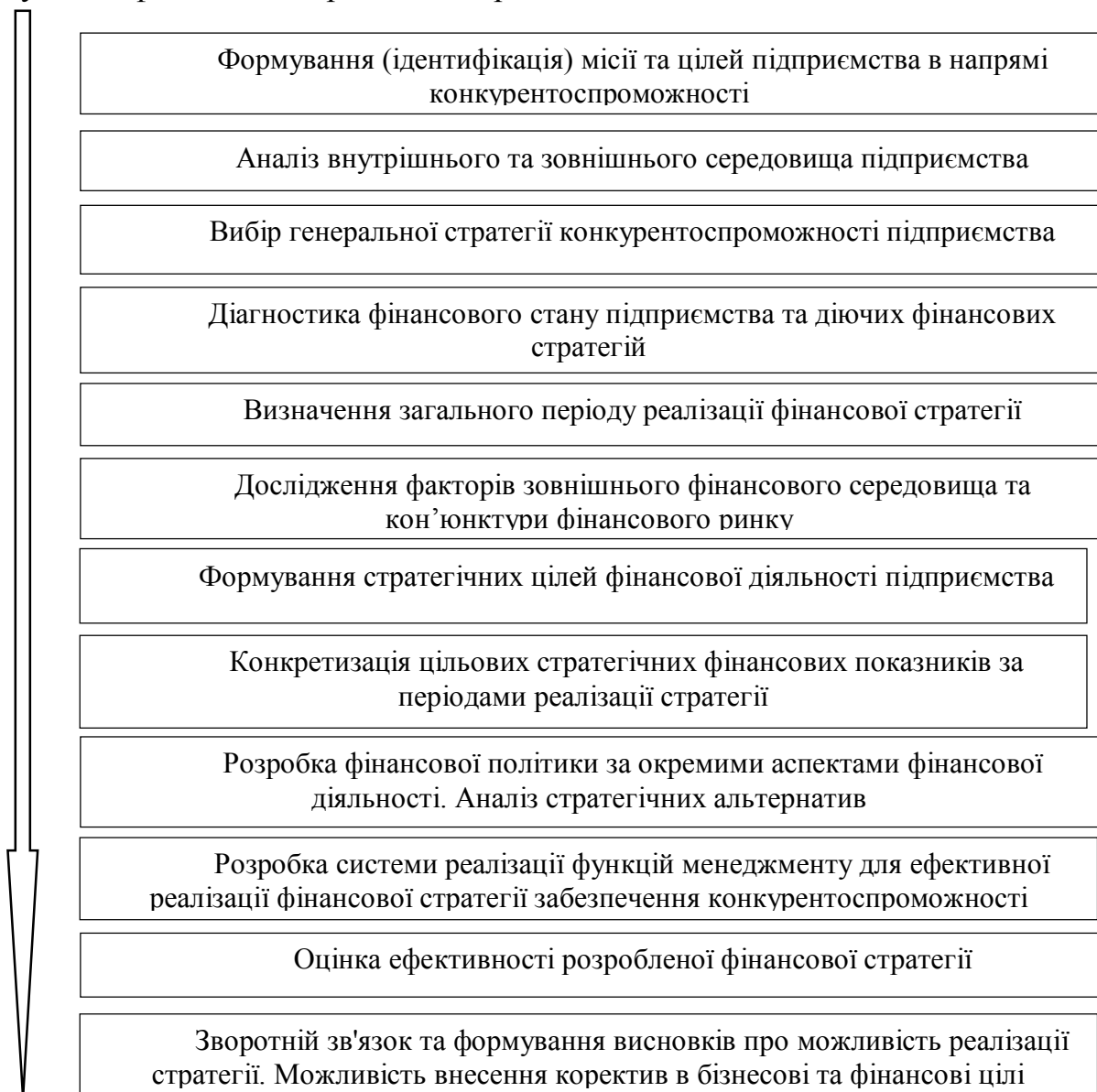


Рисунок 3.5. - Етапи формування фінансової стратегії

Джерело: Розроблено автором на підставі джерел [8, 9]

Формування фінансової стратегії підприємства повинно починатися з формування або ідентифікації місії та цілей підприємства в напрямку забезпечення конкурентоспроможності. Для реалізації даного пункту необхідно провести аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, з цією метою доцільно використати PEST-аналіз, зведений баланс профілю внутрішнього та зовнішнього середовища та SWOT-аналіз для вибору генеральної стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Реалізація стратегії конкурентоспроможності вимагає наявності та ефективного управління фінансовими ресурсами, тому наступним етапом є необхідним проведення діагностики фінансового стану та діючих фінансових стратегій підприємства. Відповідно до часових етапів реалізації стратегії конкурентоспроможності, доцільно визначити часові періоди реалізації фінансової стратегії. Якщо реалізація окремих цілей стратегії забезпечення конкурентоспроможності вимагає залучення або запозичення зовнішніх фінансових ресурсів, то з метою адекватного формування стратегічних цілей фінансової діяльності підприємства необхідно провести дослідження зовнішнього фінансового середовища та кон'юнктури фінансового ринку.

Після встановлення стратегічних цілей фінансової діяльності із реалізації напрямів конкурентоспроможності потрібно провести конкретизацію цільових стратегічних фінансових показників за періодами реалізації стратегії.

Відповідно до генеральної фінансової стратегії формується політика відносно основних напрямків фінансової діяльності підприємства, а далі розробляються окремі фінансові стратегії та політики їх реалізації.

На базі фінансової стратегії фінансова політика підприємства визначається за основними напрямками фінансової діяльності: податкова, цінова, амортизаційна, дивідендна та ін.

Фінансова політика підприємства – це сукупність методів фінансового менеджменту, яка здійснюється в короткотерміновому періоді і враховує фактори, які діють у цей час [8, 9].

Фінансову політику підприємства необхідно формувати враховуючи такі групи факторів:

- фактори макроекономічного впливу: трудове та податкове законодавство держави; регуляторна політика; кредитно-грошова політика; кон'юнктура ринків ресурсів та капіталів;

- фактори мікроекономічного впливу: споживчий попит на товари та послуги підприємства, наявність товарів-замінників; рівень конкуренції на ринку; рівень цін на товари; вплив постачальників; ринкова частка підприємства та його конкурентоспроможність;

- специфічні фінансові фактори впливу: час, інфляція, ризики. Фінансова стратегія розробляється з урахуванням ризику неплатежів, інфляційних коливань, фінансової кризи та інших непередбачуваних обставин.

Розробка фінансової політики проводиться за окремими напрямками фінансової діяльності підприємства з реалізації стратегії конкурентоспроможності і є відповідальним етапом планування фінансової стратегії.

Фінансова політика формує фінансову ідеологію реалізації стратегії в розрізі найбільш важливих аспектів фінансової діяльності за окремими етапами її реалізації. На відміну від фінансової стратегії в цілому, фінансова політика формується за конкретними напрямками фінансової діяльності підприємства, які потребують забезпечення найбільш ефективного фінансового управління для досягнення головної стратегічної мети.

Важливим завданням при виборі фінансової стратегії та фінансової політики, а також напрямів їх реалізації є формування набору та відповідного вибору стратегічних альтернатив реалізації кожної із можливих послідовних дій для ефективного досягнення конкретної цілі.

Система формування фінансової політики в рамках загальної (генеральної) фінансової стратегії підприємства сформовано в таблиці 3.2 на підставі джерел 8, 9.

Після вибору відповідної стратегічної альтернативи необхідно забезпечити ефективну реалізацію фінансової стратегії забезпечення конкурентоспроможності через систему функцій менеджменту.

З цією метою потрібно в системі управління конкурентоспроможністю підприємства створити центри відповідальності, що будуть взаємодіяти із фінансовим відділом підприємства.

Таблиця 3.2

Система формування фінансової політики підприємства за окремими політиками генеральної фінансової стратегії підприємства

Види політик генеральної політики фінансової стратегічної підприємства	Види оперативної фінансової політики підприємства	Політика реалізації окремих фінансових стратегічних завдань в межах оперативної фінансової стратегічної політики
1	2	3
1 Політика управління активами	Політика формування активів	- політика залучення активів; - політика використання активів
	Політика управління оборотними активами	- політика управління запасами; - політика управління дебіторською заборгованістю; - політика управління грошовими активами; - політика фінансування оборотних активів
	Політика управління необоротними активами	- політика управління основними засобами; - політика управління нематеріальними активами; - політика фінансування необоротних активів.

Продовження таблиці 3.2

1	2	3
2 Політика управління капіталом	Політика формування структури капіталу.	- політика залучення активів політика використання активів
	Політика управління власним капіталом.	- політика управління статутним капіталом - політика управління отриманим прибутком - політика управління спеціальними фондами: резервним, роз-витку, матеріального стимулювання та ін.
	Політика управління позиковим капіталом.	- політика управління погашенням позикових ресурсів; - політика управління джерелами формування позикового капіталу
3 Політика управління інвестиціями	Політика управління реальними інвестиціями	- управління капітальними інвестиціями; - управління інноваційними інвестиціями;
	Політика управління фінансовими інвестиціями	- формування портфеля грошових інструментів інвестування; - формування портфеля фондових інструментів інвестування
4 Політика управління грошовими потоками	Політика управління операційними грошовими потоками	- політика управління грошовими потоками від основної діяльності; - політика управління грошовими потоками від додаткової діяльності
	Політика управління інвестиційними грошовими потоками	- політика управління проектами
	Політика управління фінансовими грошовими потоками	- політика управління цінними папери за видами(облігаціями, акціями та ін.)
5 Політика управління фінансовими ризиками	Політика уникнення фінансових ризиків	- політика управління фінансами залежно від виду ризику
	Політика диверсифікації фінансових ризиків	- політика управління фінансами за термінами погашення - політика управління фінансами за джерелами кредитування
	Політика хеджування фінансових ризиків	- політика валютного хеджування; - політика хеджування цінних паперів; - політика товарного хеджування;
6 Політика антикризового фінансового управління	Політика фінансової стабілізації підприємства	- політика мінімізації витрат
	Політика санації підприємства	- політика управління погашенням заборгованості через: бюджет, цільові кредити, передачу боргу, випуск цінних паперів)

Джерело: розроблено автором на основі джерел [8, 9]

Для прикладу, представимо формування стратегічних альтернатив одного з напрямів фінансової складової реалізації конкурентної стратегії, а саме фінансових стратегічних альтернатив реалізації фінансово-інвестиційної стратегії. Застосуємо метод декомпозиції фінансової стратегії підприємства за підходом виділення провідної ключової стратегії за допомогою використання структури дерева рішень стратегічних альтернатив, результат представимо в таблиці 3.3 (спрощений варіант).

Таблиця 3.3

Структура стратегічних альтернатив реалізації фінансово-інвестиційної стратегії

Стратегічне рішення, щодо фінансування проекту	Групи стратегічних альтернативних рішень	Стратегічні альтернативи
1 Рішення (стратегія) щодо залучення зовнішніх фінансових ресурсів	1.1 Рішення (стратегія) щодо вибору структури джерел фінансування	- зменшення зовнішніх джерел фінансування;
		- диверсифікація джерел зовнішніх фінансових засобів
		- відмова від залучень зовнішніх фінансових засобів.
	1.2 Рішення (стратегія) щодо вибору термінів отримання кредитів.	- фокусування в часі отримання фінансових засобів
- поступове отримання фінансових засобів		
2 Рішення (стратегія) щодо повернення залучених засобів	2.1 Концентрація (фокусування) в часі повернення залучених фінансових засобів;	- реалізація частини капіталу до одного року;
		- застосування інших джерел фінансування
	2.2 Поступове повернення фінансових засобів.	- контроль за джерелами надходжень (дебіторською заборгованістю); - контроль за витратами
3 Рішення (стратегія) щодо інвестування наявними засобами.	3.1 Стратегія участі в фінансових спекуляціях	- вибір портфеля цінних паперів;
	3.2 Мінімальна участь у фінансових спекуляціях	- тримання залишків коштів на депозиті
	3.3 Фінансування розвитку власного бізнесу	- самостійна реалізація інвестиційних проектів
- створення об'єднання для реалізації інвестиційних проектів		

Джерело: розроблено автором на основі джерела [10]

Прийняття рішення (вибір стратегії) щодо залучення зовнішніх фінансових ресурсів для реалізації запланованого інвестиційного проекту може бути реалізовано через вибір альтернативного фінансового рішення, щодо вибору джерел фінансування проекту. Відповідно можна вибрати одне із можливих рішень:

- зменшення зовнішніх джерел фінансування;
- диверсифікація джерел зовнішніх фінансових засобів;
- відмова від залучень зовнішніх фінансових засобів.

Також важливе значення для фінансової стратегії реалізації проекту має рішення (стратегія) щодо вибору термінів отримання кредитів і охоплює такі стратегічні альтернативи:

- фокусування в часі отримання фінансових засобів;
- поступове отримання фінансових засобів.

Рішення (стратегія) щодо повернення залучених засобів може бути реалізовано через стратегічні альтернативи:

- концентрацію (фокусування) в часі повернення залучених фінансових засобів;
- поступове повернення фінансових засобів.

Якщо підприємство має впевненість у власних силах то може прийняти рішення (стратегія) щодо інвестування проекту наявними в підприємства фінансовими засобами та отримати для розгляду такі стратегічні альтернативи для використання або поповнення власних ресурсів:

- стратегія участі в фінансових спекуляціях, та відповідно вибір портфеля цінних паперів;
- мінімальна участь у фінансових спекуляціях.

Вибір фінансування розвитку власного бізнесу може бути реалізовано через такі стратегічні альтернативи:

- самостійна реалізація інвестиційних проектів.
- створення консорціуму для реалізації інвестиційних проектів.

Дана модель структури дерева рішень стратегічних альтернатив дає можливість виділити ключові стратегії-підсистеми та дати уяву про конкретний зміст кожної стратегічної альтернативи як взаємопов'язаного елемента комплексної фінансової стратегії.

Важливими етапами формування фінансової стратегії управління конкурентоспроможністю є оцінка ефективності розробленої фінансової стратегії, та формування висновків про фінансові можливості реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності з відповідним встановленням зворотнього зв'язку, що дасть можливість внести корективи в початкові загальностратегічні та фінансові цілі підприємства.

Важливим завданням в напрямі стратегічного управління підприємством є ідентифікація фінансових стратегічних розривів та здатність підтримувати досягнутий рівень конкурентоспроможності, фінансів у стратегічних часових межах. Це в свою чергу вимагає постійного моніторингу зміни факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, зокрема фінансів, їх впливу на

функціонування підприємства, розроблення системи управлінських дій, що спрямовані на корегування впливу деструктивних факторів, що спричиняють невідповідності та відхилення, так звані, «розриви».

Важливим інструментом управлінського аналізу для визначення стратегічних розривів є GAP-аналіз, який дає можливість оцінити відхилення від заданих цільових маркерів в процесі реалізації стратегічних заходів із забезпечення поставлених стратегічних цілей [11].

Систематичне застосування GAP-аналізу дасть можливість контролювати та вчасно реагувати на зміну конкурентоутворюючих факторів, забезпечуючи цим самим ринкову вартість підприємства та відносно стійкий рівень його конкурентоспроможності.

Визначення ординарних (звичайних, що виникають в процесі реалізації певних завдань) та екстраординарних (позаштатних розривів, які можуть мати глибокі негативні наслідки) стратегічних розривів необхідно проводити по всіх факторах та на всіх рівнях середовища функціонування підприємства (макро-, мікро- та внутрішньому).

При проведенні GAP-аналізу вважається за можливе використання якісних та кількісних оціночних показників, що характеризують ступінь розриву.

Найбільше інформаційне, достовірне і наглядне значення мають фінансові показники, які повинні дати вартісну оцінку величини розриву по кожному фактору, що впливає на забезпечення конкурентоспроможності підприємства та по кожному функціональному елементу (управління, персонал, операційна діяльність, маркетинг, фінанси) в системі управління конкурентоспроможністю.

Слід зауважити, що найбільш достовірно можна визначити фінансовий стратегічний розрив сформований внутрішніми факторами. Розрив пов'язаний із зовнішніми чинниками можна прогнозувати тільки з певним рівнем імовірності.

З метою прикладної реалізації GAP – аналізу на підприємствах ПЕК, визначення ефективності подальшої можливості стратегії конкурентоспроможності та можливості її фінансового забезпечення пропонуємо використовувати GAP – аналіз (аналіз «стратегічної прогалини»), приклад розрахунку і побудови якого приведено нижче (цифри умовні).

Оцінку обсягів надання послуг підприємства необхідних для забезпечення реалізації стратегії конкурентоспроможності через проведення аналізу «стратегічної прогалини» подано в таблиці 3.4 та наступних розрахунках.

Умовно приймаємо, що керівництво підприємства запланувало на 2020 рік збільшення обсягів продажу у 2 рази.

Оскільки збільшення обсягу продажу відбувається по прямій, то при розрахунках використовується рівняння прямої:

$$Y = a \cdot x + b, \quad (3.17)$$

де a , b – коефіцієнти лінійного рівняння; x – змінна.

Таблиця 3.4

Оцінка обсягів надання послуг підприємства необхідних для забезпечення реалізації стратегії конкурентоспроможності через проведення аналізу «стратегічної прогаліни»

Роки	Обсяг продажу, тис. грн. (y)	t	t ²	ty
1	2	3	4	5
2013	7425,4	1	1	7425,4
2014	11005,1	2	4	22010,2
2015	12720,1	3	9	38160,3
-	31150,6	6	14	67595,9

Розрахуємо коефіцієнти а і б.

$$a = \frac{\sum ty - \bar{t}\bar{y}}{\sum t^2 - n(\bar{t}^2)} = \frac{67595,9 - 0383,53}{14 - 3 \cdot 4} = 2647,35$$

$$b = \bar{y} - a \cdot \bar{t} = 10383,53 - 2647,35 \cdot 2 = 5088,83$$

$$y = 2647,35 \cdot x + 5088,83$$

Отже, спрогнозований обсяг продажу становитиме:

$$y_{2020} = 2647,35 \cdot 7 + 5088,83 = 23620,28 \text{ (тис. грн.)}$$

На підприємстві планували збільшити обсяги продажу у 2 рази, тобто:

$$y_{\text{план}} = 12720,1 \cdot 2 = 25440,2 \text{ (тис. грн.)}$$

Проведені розрахунки можна відобразити за допомогою графіка на рисунку 2.

Таким чином, за результатами проведених розрахунків визначено, що стратегічний розрив складає 1819,92 тис. грн. Для подолання цього розриву можна запропонувати реалізацію відповідних заходів із забезпечення конкурентоспроможності, враховуючи відповідні надходження:

100 % = 1819,92 тис. грн., з них:

40 % = 727,97 тис. грн. – диверсифікація надання послуг діяльності;

30 % = 545,98 тис. грн. – нарощування обсягів продаж через розширення ринків збуту та соціальну рекламу, запровадження дисципліни проплат дебіторської заборгованості;

20 % = 363,98 тис. грн. – впровадження інвестиційного проекту;

10 % = 181,99 тис. грн. – збільшення продуктивності праці.

З метою полегшення вибору заданих стратегічних альтернатив при реалізації інвестиційного проекту доцільно застосувати математичну модель обґрунтування та програму реалізовану в середовищі Python для двокритеріальної оптимізації інвестицій у захід із забезпечення конкуренто-

спроможності за критеріями середня дохідність – ризик, що дає можливість вибрати найкраще (оптимальне) рішення із заданих стратегічних альтернатив.

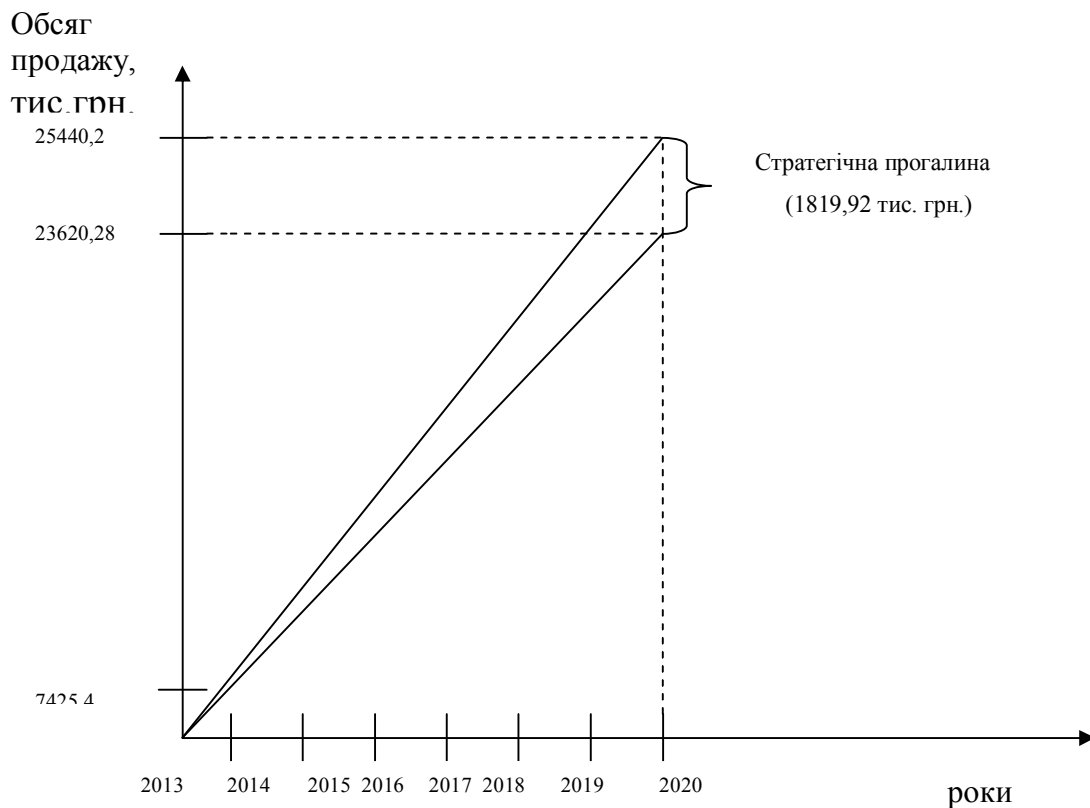


Рисунок 3.6. - Графік динаміки обсягу продажу – «стратегічна прогалина»

Представимо програму розрахунку економічної ефективності певних стратегічних альтернатив.

Результуючими величинами є:

- 1) ЧТВ втрат за відсутності захисту – $NPV(L)$;
- 2) ЧТВ загальних інвестиційних витрат – $NPV(C)$;
- 3) Математичне сподівання ЧТВ випадкових витрат – $M(NPV(\tilde{W}))$;
- 4) Стандартне відхилення (с.к.в.) ЧТВ випадкових витрат – $\sigma(NPV(\tilde{W}))$;
- 5) Показник ризику "три сигма"- $VaR_{k\sigma}$.

Для знаходження цих величин використовуємо наступні формули:

$C = (C_0, C_1, \dots, C_T)$ – загальний потік капітальних затрат та затрат на обслуговування;

$\tilde{W} = (0, \tilde{W}_1, \dots, \tilde{W}_T)$ – потік випадкових витрат;

$L = (0, L_1, \dots, L_T)$ – потік можливих прогнозованих витрат;

$\tilde{F} = L - C - \tilde{W}$ – потік умовно збережених коштів

Узагальненою характеристикою ефективності інвестицій є показник чистої

теперішньої вартості (ЧТВ)

$$NPV(\tilde{F}) = \sum_{t=0}^T \frac{\tilde{F}}{(1+r)^t}, \quad (3.18)$$

де r – необхідна процентна ставка.

Математичне сподівання та дисперсія цієї величини дорівнюють:

$$M(NPV(\tilde{F})) = \sum_{t=0}^T \frac{M(\tilde{F})}{(1+r)^t}, \quad (3.19)$$

$$D(NPV(\tilde{F})) = \sum_{t=0}^T \frac{D(\tilde{F}_t)}{(1+r)^{2t}}. \quad (3.20)$$

Введемо відносну величину ЧТВ умовно збережених коштів

$$\tilde{f} = NPV(\tilde{F}) / NPV(L), \quad (3.21)$$

де $NPV(L) = \sum_{t=0}^T \frac{L_t}{(1+r)^t}$.

На основі приведених формул легко записати математичне сподівання та стандартне відхилення цієї величини, які позначимо відповідно $M(\tilde{f})$ та $\sigma(\tilde{f})$:

$$M(\tilde{f}) = M(NPV(\tilde{F})) / NPV(L), \quad (3.22)$$

$$\sigma(\tilde{f}) = \frac{(D(NPV(\tilde{F})))^{1/2}}{NPV(L)}. \quad (3.23)$$

Для прикладу задаємо загальні вихідні дані: тривалість проекту, необхідну процентну ставку та параметр k показника ризику за визначений період $T=5$; $r=0,14$; $k=3$ відповідно. Реалізацію розрахунків проведено в середовищі Python.

За допомогою пакета numpy згенеровано «Об'єкт 1» і «Об'єкт 2» і пораховано $r_{ij} = \prod_{m=1}^M s_{mij}$ ймовірність втрат при виборі певної стратегічної альтернативи.

Практичні розрахунки проведено для інвестиційного проекту, що дасть можливість забезпечити реалізацію заходів із покращення конкурентоспроможності через вибір оптимального стратегічного фінансового рішення. Розглянуто вісім варіантів стратегічних фінансових альтернатив (СФА), номери яких вказано нижче:

СФА 1 – 1, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 19;

СФА 2 – 1, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 17;

СФА 3 – 2, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 18;

СФА 4 – 2, 5, 19;

СФА 5 – 1, 4, 6, 7, 8, 9, 18;

СФА 6 – 3, 4, 6, 7, 9, 10, 11, 13, 18;

СФА 7 – 3, 4, 6, 7, 8, 9, 11, 19;

СФА 8 – 1, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 14, 18.

Результати розрахунків у просторі критеріїв показано на рисунку 3.7

З рисунка 3.7 видно, що недомінованими є лише профілі захисту СФА 1 та СФА 6. Вони утворюють множину розв'язків, оптимальних за Парето.

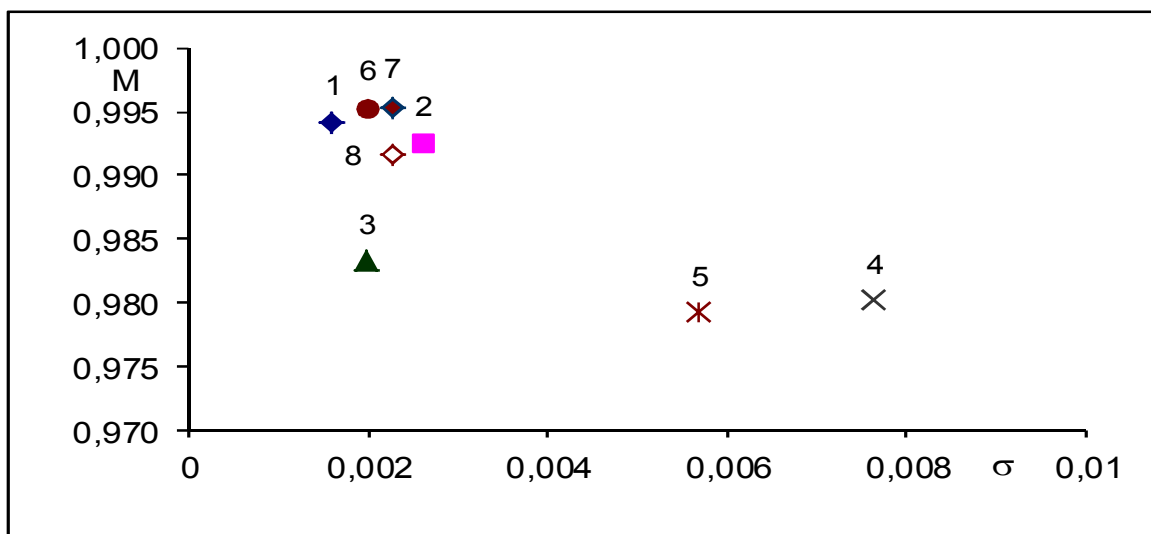


Рисунок 3.7. - Варіанти стратегічних альтернатив у просторі критеріїв середня дохідність-ризик

Зазначимо, що найкращим профілем за критерієм «трьох сигм» є СФА 6.

Отже, найкращою стратегічною альтернативою за критеріями дохідність-ризик є стратегічна фінансова альтернатива СФА 6.

Висновки. В результаті досліджень встановлено, що конкуренція на енергоринку України буде розвиватися, а це вимагає застосування сучасних підходів до управління конкурентоспроможністю.

З метою ефективного управління конкурентоспроможністю розглянуто:

- взаємозв'язки при формуванні стратегії конкурентоспроможності та фінансової стратегії підприємства;
- систему формування фінансової політики в межах загальної фінансової стратегії;
- структуровано стратегічні альтернативи можливостей фінансового забезпечення реалізації конкурентної стратегії підприємств;
- застосовано GAP-аналіз для ідентифікації стратегічних розривів та запропоновано шляхи подолання визначених розривів;
- застосовано математичну модель та програму реалізовану в середовищі Python для ефективного вибору стратегічних управлінських рішень.

Отже для можливого передбачення, зменшення та усунення стратегічних фінансових розривів, забезпечення досягнення прогнозованих фінансових показників діяльності підприємства та ефективного управління його конкурентоспроможністю, доцільно застосовувати взаємодію управлінської, технічної та технологічної складових формування фінансової стратегії управління конкурентоспроможністю підприємств НГК.

Список посилань на джерела

1. Директива Європейського Парламенту та Ради 2009/73/ЄС від 13 липня 2009 року про спільні правила внутрішнього ринку природного газу та про скасування Директиви 2003/55/ЄС // Офіційний вісник Європейського Союзу 14.8.2009 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://enref.org/wp-content/uploads/2015/01/checked-dir-2009-73-ua.pdf>
2. Станьковська І. М. Критерії забезпечення конкурентоспроможності на енергоринку України в рамках Європейського співробітництва/ І. М. Станьковська/ Ukraine–EU. Modern Technology, Business and Law: collection of international scientific papers: in 2 parts. Part 2. – Chernihiv: CNUT, 2016. – 382 p. – P.175-177 (The Collection has been included into the international scientometric database eLIBRARY.RU since 2016.
3. Мала гірнича енциклопедія : у 3 т. / за ред. В. С. Білецького. – Донецьк : Донбас, 2004/2007. – 640 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://rutracker.org/forum/viewtopic.php?t=3141912>
4. Станьковська І. М. Теоретичні та прикладні засади управління якістю виробництва та надання послуг підприємствами ПЕК для забезпечення їх конкурентоспроможності / І. М. Станьковська/ Вісник Одеського національного університету. – Одеса. – 2016. – Том 21. – Вип. 4. – 205 с. – С. 51-64.
5. Станьковська І. М. Реалізація сучасних систем управління якістю виробництва та надання послуг підприємствами ПЕК / І. М. Станьковська/ Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я (MicroCAD-2016): Тези доповідей XXIV міжнародної науково-практичної конференції, Ч. III (18-20 травня 2016 м. Харків)/ за ред. проф. Сокола Є.І. – Харків, НТУ «ХПІ». – 2016. – 394 с. – С. 307
6. Станьковська І. М. Використання методів управлінського аналізу для діагностики якості складових інтелектуалізованої системи управління конкурентоспроможністю підприємств нафтогазової галузі/ І. М. Станьковська / Актуальні проблеми розвитку економіки регіону: науковий журнал.- Івано-Франківськ: Вид-во ДВНЗ «Прикарпатський національний університет ім. В. Стефаника», 2016.- Вип. 12. – Т. 1. – 148 с. – С. 67-72
7. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури: Пер. с англ. – М.: Дело ЛТД, 1992 – 887 с.
8. Фінансовий менеджмент: Підручник / Кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А.М. Поддєрьогін. – К.: КНЕУ, 2005. – 552 с.
9. Бланк І. А. Фінансова стратегія підприємства / І. А. Бланк. – Київ: Ніка-центр, 2004. – 711с.
10. Ковтун О. І. Стратегія підприємства: Навч. Посібник. 2-ге вид., стереотип. / О. І. Ковтун. – Львів: «Новий Світ – 2000», 2006. – 338 с.
11. Станьковська І. М. Застосування GAP-аналізу для ідентифікації фінансових стратегічних розривів при управлінні конкурентоспроможністю / Станьковська І. М, Станьковський Т. В. / Економіка та управління в

Економіка на управління в нафтогазовому комплексі України: актуальні проблеми, реалії та перспективи

нафтогазовому комплексі України: Актуальні проблеми, реалії та перспективи (Івано-Франківськ, 21-23 вересня 2016 року): Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, Івано-Франківськ, 2016. – 214 с. – С. 166 – 167.

4 Науково-організаційні засади сталого розвитку в умовах глобалізації

ЕНЕРГОЗБЕРЕЖЕННЯ В СИСТЕМІ ПРІОРИТЕТІВ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

к.е.н., доцент **Сімків Л.Є.**,

*Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
кафедра теорії економіки та управління*

Постановка проблеми. Енергоефективність та енергозбереження і надалі залишаються одними із найважливіших пріоритетів соціально-економічного розвитку як на національному, так і на регіональному рівні. При високому рівні залежності країни від зовнішніх поставок природного газу, нафти, ядерного палива викликає стурбованість монополія єдиного постачальника, фактична відсутність диверсифікації джерел постачання імпортованих паливно-енергетичних ресурсів, низька ефективність їх використання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Для національної економіки як однієї з найбільш енергоємних не тільки на пострадянському просторі, а й у світі питання енергозбереження та енергоефективності є першочерговими. Вагомий внесок у дослідження цієї проблематики внесли такі відомі вчені, як В. Геєць, В. Бараннік, В. Євтушевський, М. Ковалко, Т. Сердюк, О. Суходоля, А. І. Шевцов та ін. Науковцями запропоновано шляхи вдосконалення механізмів державного управління, досліджено цілі, зміст та види управлінських дій для різних сфер регулювання суб'єктів господарювання. Проте увага вчених в основному зосереджувалась на вивченні питань енергозбереження господарського комплексу країни в цілому, тому територіальне вивчення процесу енергоефективності та енергозбереження, його управління на рівні окремого регіону і надалі є актуальним завданням. Недостатньо розкритими залишаються й питання стимулювання і фінансового забезпечення регіональних заходів із забезпечення енергоефективності та енергозбереження, а також адаптації вітчизняного законодавства в цій сфері до норм і вимог Європейського Союзу.

Метою даного дослідження є обґрунтування проблем управління процесами енергозбереження на рівні регіону та окреслення можливих шляхів їх вирішення.

Результати дослідження. Розвиток регіонів в контексті підвищення енергетичної безпеки України повинен базуватися на розробці ефективної регіональної політики енерго-збереження, яка б враховувала регіональні особливості розміщення, освоєння та використання паливно-енергетичних ресурсів. Під регіональною політикою енергозбереження слід розуміти сукупність організаційних, правових та економічних заходів, які реалізуються органами регіональної влади задля реалізації поточних та стратегічних цілей підвищення ефективності використання паливно-енергетичних ресурсів

регіону, диверсифікації джерел енергопостачання та модернізації енергетичної інфраструктури на основі впровадження новітніх технологій. Її доцільно розглядати як сукупність послідовних етапів, основні з яких – формування регіональної стратегії енергозбереження, зорієнтованої не лише на зниження рівня споживання енергоресурсів у натуральному вимірі, але й на зниження фінансових витрат і на виконання вимог щодо охорони навколишнього середовища та відповідних цільових програм, як інструмента реалізації регіональної політики енерго-збереження.

Доцільно зазначити, що до останнього часу стратегії енергозбереження і навіть відповідні розділи в стратегічних документах соціально-економічного розвитку багатьох регіонів України були відсутні. Частково це пояснюється недостатньою проробленістю існуючих методів та інструментарію формування і реалізації регіональних стратегій енергозбереження. Крім того більшість регіональних програм енергозбереження недостатньою мірою враховують специфіку регіонів України і по суті не є стратегічними програмами, а представляють собою набір ряду конкретних організаційно-господарських заходів з енергозбереження, реалізація яких відбувається в основному за рахунок бюджетних коштів.

При розробці та реалізації регіональної політики енергозбереження, перш за все, необхідно визначити її основну мету. При цьому доцільно розглядати такі підходи до формування мети:

- соціальний, коли основною метою реалізації політики буде якнайповніше задоволення енергетичних потреб регіону у паливно-енергетичних ресурсах, збільшення рівня соціальної захищеності та охорони праці на підприємствах паливно-енергетичного комплексу;

- економічний – основною метою є забезпечення попиту та максимальної економічної вигоди як окремих об'єктів паливно-енергетичного комплексу, населення, так і регіону загалом;

- екологічний, мета якого полягає у забезпеченні зниження негативного впливу дії процесів виробництва та використання енергоресурсів на навколишнє середовище [1].

Таким чином, для практичної реалізації регіональної політики енергозбереження необхідне комплексне поєднання економічної доцільності, соціальної ефективності та екологічної безпеки. Регіональна політика енергозбереження повинна бути спрямована на створення умов для формування і реалізації політики захисту регіональних інтересів у сфері енергетики.

При цьому варто зазначити, що більшість енергетичних проблем, які виникають в регіонах – це енергетичні загальнонаціональні проблеми, тому вони повинні вирішуватись спільними зусиллями держави і регіонів. Це пов'язано з важливістю й значимістю енергозабезпечення економіки і населення всіх без виключення регіонів країни, наявністю потужних розгалужених мереж постачання енергії (єдиної енергетичної системи для постачання електроенергії, газотранспортної та нафтотранспортної системи та ін.). Участь держави необхідна також у зв'язку з недостатнім рівнем коштів, які

залишаються у розпорядженні регіонів для вирішення проблем місцевої енергетики та енергетичної інфраструктури. Але існують і багато проблем, які можуть і повинні бути вирішені безпосередньо в регіонах [2].

Однак в практиці господарювання це ускладнюється внаслідок відсутності ефективного регіонального управління, нерегульованості механізмів взаємодії між регіонами і державою, між регіонами, як економічними суб'єктами і юридичними особами. Пріоритетним завданням в цьому плані є децентралізація влади та розширення повноважень самих регіонів в прийнятті й реалізації рішень пов'язаних з вирішенням проблем регіонального розвитку в сфері ефективного використання енергоресурсів та енергозбереження, створення сприятливих нормативно-правових умов для розробки і реалізації інвестиційних проектів з пошуку та впровадження перспективних енерго-ефективних та енергозберігаючих технологій. Вирішення проблемних питань функціонування й збалансованого розвитку паливно-енергетичного комплексу регіону передбачає усунення надмірної політизації енергетичної сфери, а також боротьби впливових політичних сил, фінансово-промислових структур і кримінальних угруповань за контроль над цією стратегічно важливою сферою [1]. Українська економіка є однією з найбільш енергоємних у світі: на виробництво одиниці ВВП витрачається у 3-5 разів більше енергії, ніж у країнах Європи [3]. Проблема високої енергоємності ВВП має загальнодержавний характер, оскільки впливає на рівень собівартості продукції та її конкурентоспроможність.

Так, енергоємність ВВП України в 2013 році склала 0,613 кг умовного палива на гривню виробленої продукції (показник знизився з 0,82 кг у 2003 році, до 0,635 у 2008 році і до 0,621 кг умовного палива на гривню продукції у 2012 році (рис. 4.1). При цьому додамо, що починаючи з 2009 року динаміка підвищення енергоефективності погіршилася, але все ж таки зберігається [4].

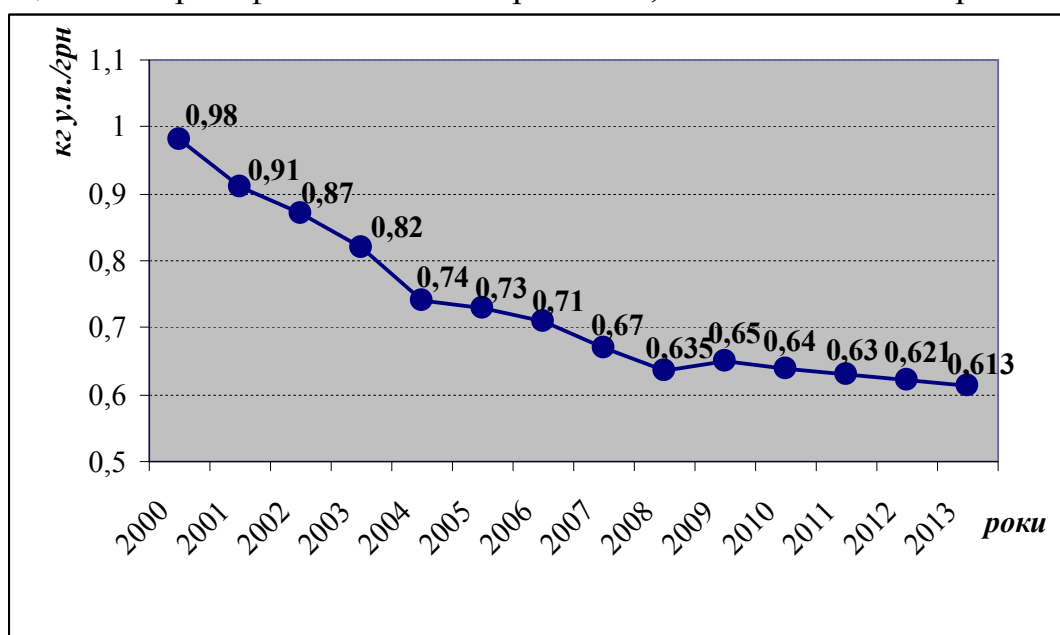


Рисунок 4.1 - Енергоємність ВВП України у 2000-2013 роках (кг у.п./грн.)

Джерело: [4]

Серед основних чинників, які перешкоджають подальшому зниженню енергоємності ВВП, можна назвати наступні:

- високий ступінь фізичного зношення основних фондів і технологічне відставання в найбільш енергоємних галузях і житлово-комунальній сфері;
- невідповідність тарифів і цін на енергоресурси до видатків на їх виробництво, що ускладнює модернізацію енергетичних об'єктів;
- неефективність функціонування природних монополій; високий рівень втрат енергоресурсів при їх передачі та споживанні;
- обмеженість стимулів до зниження споживання енергоресурсів при відсутності приладів обліку;
- низький рівень впровадження енергоефективних технологій і устаткування як у промисловості, так і серед населення.

На сучасному етапі соціально-економічного розвитку держави вирішення питання щодо зниження енергоємності ВВП має найбільш важливе значення для забезпечення її енергетичної незалежності та підвищення рівня енергетичної безпеки. При цьому доцільно зауважити, що процес зниження енергоємності ВВП не відбувається швидко. Провідним країнам світу потрібно було майже 40 років щоб досягти нинішнього рівня, хоча і він не є технічно та технологічно досконалим і політика щодо підвищення рівня енергоефективності залишається актуальною і сьогодні.

Істотне зниження енергоємності ВВП може бути досягнуто тільки шляхом оптимального поєднання застосування техніко-технологічних інновацій та управлінських ноу-хау на всіх стадіях – від видобутку паливно-енергетичних ресурсів до їх споживання – кінцевими споживачами. Тільки в цьому випадку є достатні підстави для прогнозування відповідного синергетичного ефекту, отримання якого і є економічною сутністю реалізації стратегії енергозбереження в Україні [5, с. 77].

У структурі споживання первинної енергії в Україні переважають вугілля і природний газ, які займають, відповідно 35,8 % і 34,1 % усього енергозабезпечення, тоді як в країнах світу питома вага споживання газу становить 24 %, а вугілля – 30 %. І якщо вугіллям Україна переважно забезпечена власним і навіть його експортує, то запаси природного газу є не достатніми і країна великою мірою залежна від його імпорту. Енергоспоживання нафти в Україні порівняно зі світовими (33 %) є невисоким і становить лише 8,5 %. В той же час обсяг споживання урану складає 18,9 % проти 4 % у країнах світу, а гідроресурсів та інших відновлювальних джерел тільки 2,7 % (9 % у світі) [6]. Така ситуація негативно впливає на процеси стабілізації і розвитку економіки, і держава виявилася не підготовленою до такої структури витрат у матеріальному виробництві, де енергетична складова в собівартості зростає в багато разів.

У структурі імпорту енергоресурсів в Україні природний газ у 2013 р. займав 57 %, в 2014 р. його частка скоротилася до 45,6 %. Враховуючи значну залежність вітчизняної економіки від імпорту даного ресурсу, для України вагоме значення має ситуація на глобальному газовому ринку. При цьому додамо, що починаючи з кінця 2014 року спостерігається певне зниження

світових цін на природний газ, зокрема і на російський природний газ.

Наявні тенденції на світовому газовому ринку мали б відповідним чином позначитись і на торговельній співпраці між Україною і Росією, котра традиційно була головним експортером природного газу в Україну. Однак в економічній співпраці між Україною і Росією велике значення займає політична складова, результатом чого є те, що наша країна отримує газ за завищеними цінами. Більше того, Україна, маючи вигідне географічне положення і сучасну газотранспортну систему, через політичні мотиви втрачає і позиції країни – транзитера газу. У результаті держава втрачає значну частину валютних надходжень, що загалом негативно впливає на платіжний баланс, а відтак і на вартість національної валюти.

Таким чином, недиверсифіковані джерела імпорту енергоресурсів, зокрема природного газу, призводять до можливості застосування до України з боку її головного постачальника – Росії – неринкових механізмів ціноутворення, використовуючи методи економічного та політичного тиску. Очевидно, що така ситуація становить загрозу не лише енергетичній безпеці, а й політико-економічному суверенітету України загалом.

У складній економічній ситуації, що склалася в Україні, у зв'язку з політико-економічною кризою, об'єктивно зростає значення власних джерел енергетичних ресурсів, яким є вугілля. Однак військові події на сході країни, де зосереджені значні запаси вугілля, практично унеможливають їх використання, а відтак позбавляють Україну значної частки і цієї енергетичної сировини, істотно підриваючи енергетичну безпеку країни.

Отже, стратегічною метою діяльності у сфері енергозбереження як у регіонах, так і в державі загалом, має стати зниження енергоємності ВВП і, в результаті цього, зниження залежності держави від імпорту паливно-енергетичних ресурсів, що може бути досягнуто за рахунок: структурної перебудови галузей економіки; підвищення коефіцієнта корисного використання енергоносіїв в результаті впровадження нових енергозберігаючих технологій, обладнання, утилізації вторинних енергоресурсів; збільшення в паливному балансі держави частки місцевих видів палива та відходів виробництва, нетрадиційних та відновлюваних джерел енергії.

У великій мірі вирішення проблеми енергозбереження залежить від реалізації заходів енергоефективності в регіонах, на конкретних підприємствах, у тому числі й на підприємствах житлово-комунального господарства, від можливостей організації та підтримки діяльності у сфері енергоефективності регіональними і місцевими органами влади. На жаль, значний рівень централізації влади в країні, а також відсутність достатніх фінансових ресурсів, які є в розпорядженні місцевої влади, значно обмежує її можливості щодо реалізації регіональної політики енергозбереження, не дозволяє самостійно визначати пріоритети у розподілі ресурсів на реалізацію заходів [7, с. 3]. Однак навіть при наявності необхідних обсягів фінансових ресурсів заходи, спрямовані на енергозбереження та підвищення енергоефективності не будуть дієвими, якщо чітко не визначені пріоритети енергозбереження.

Виходячи зі сказаного, пріоритетними напрямками енергозбереження на регіональному рівні є:

- удосконалення регіональних цільових програм, підвищення ефективності їх реалізації та узгодження заходів різних програм з метою поліпшення координації діяльності у сфері енергозбереження та акумуляції коштів на розв'язанні актуальних проблем регіону;

- сприяння залученню інвестиційних ресурсів шляхом співпраці з міжнародними фінансовими установами та активізацію участі регіону до реалізації масштабних інвестиційних проектів;

- розробка і застосування механізмів стимулювання до впровадження енерго- і ресурсозберігаючих технологій, альтернативних джерел енергії, екологічно безпечних виробництв і технологій, інновацій у сфері природо-користування;

- проведення аналізу і створення банку даних щодо успішних практик суб'єктів досліджень та господарювання у сфері екології та енергозбереження;

- розширення міжнародної співпраці регіональної влади з бізнесовими структурами інших країн та використання прикордонної співпраці малого і середнього бізнесу в питаннях енергоефективності та інноваційних технологій використання відновлювальних джерел енергії;

- удосконалення інституційного та інформаційного забезпечення реалізації політики енергозбереження, а також проведення в регіонах її комплексного моніторингу;

- навчання керівників підприємств, представників громадських організацій, державних службовців, керівників органів місцевого самоврядування сучасних підходів до розробки політики і впровадження енергоефективних, ресурсозберігаючих технологій, освоєння альтернативних джерел енергії та запровадження екологічно безпечних виробництв;

- сприяння впровадженню систем екологічного управління серед суб'єктів малого і середнього бізнесу;

- сприяння розвитку державно-приватного партнерства, яке виступає ефективним механізмом залучення приватних інвестицій у вирішення завдань енергетичної модернізації регіону.

Для практичного впровадження заходів енергозбереження на регіональному рівні необхідно запровадити регулярний, систематичний моніторинг та контроль за ефективним використанням паливно-енергетичних ресурсів, широко популяризувати серед населення та суб'єктів господарювання всіх форм власності економічні, екологічні, соціальні переваги енергозбереження, підвищувати громадський освітній рівень у цій сфері. У регіоні має бути створена розгалужена мережа поширення інформації про заходи енергозаощадження та розвиток альтернативної енергетики; налагоджена робота консультативних центрів та центрів підвищення кваліфікації персоналу з питань енергоефективності та енергозбереження [8, с. 44].

Цілком очевидно що важлива соціально-економічна проблема підвищення енергоефективності в регіоні не може вирішуватися без чіткого визначення

джерел і способів фінансування. Разом з тим, у питаннях фінансування заходів енергозбереження акцент робиться переважно на бюджетні кошти, яких завжди бракує.

Сьогодні в Україні прийнято і діє близько 15 галузевих програм енергоефективності та регіональні програми підвищення енергоефективності для кожної області. При цьому, регіональні програми енергоефективності мають значні відмінності щодо обсягів і джерел фінансування. Так, наприклад, загальний бюджет регіональної програми Волинської області становить понад 2 млрд. грн., у тому числі 252 млн. грн. – кошти місцевих бюджетів, а обсяг фінансування програми Рівненської області – лише 19,4 млн. грн. [7, с.45].

В Івано-Франківській області реалізується Цільова програма енергоефективності і розвитку сфери виробництва енергоносіїв з відновлюваних джерел енергії на 2016-2020 рр. Метою даної програми є:

- підвищення енергонезалежності конкретних об'єктів і цілого регіону шляхом впровадження енергоощадних заходів на діючому енергообладнанні, введення нових енергоефективних потужностей;

- скорочення бюджетних видатків на використання паливно-енергетичних ресурсів в бюджетних установах за рахунок ефективного використання енергоносіїв, альтернативних джерел енергії;

- оптимізація паливно-енергетичного балансу регіону за рахунок залучення поновлюваних енергоресурсів;

- зменшення енергоемності виробництва одиниці продукції, виконаних робіт, наданих послуг;

- скорочення рівня втрат викидів парникових газів та паливно-енергетичних ресурсів [9].

Шляхи і способи підвищення енергоефективності в господарському комплексі Івано-Франківської області сформовані у заходах з енергоефективності технічного (технологічного) характеру, заходах спрямованих на впровадження альтернативних та відновлюваних джерел енергії, які охоплюють основні групи споживачів – промисловий комплекс, об'єкти і установи бюджетної та соціальної сфери, які фінансуються з обласного та місцевих бюджетів, а також заходах організаційного та структурного характеру.

Серед найважливіших завдань регіональної програми підвищення енергоефективності Івано-Франківської області слід виділити:

- модернізацію існуючого тепло-генеруючого обладнання, заміну застарілих котлів і реконструкцію малоефективних котлів;

- впровадження енергозберігаючих заходів на діючому обладнанні, впровадження новітніх технологій (когенераційних установок, теплових насосів, індивідуальних теплових пунктів);

- напрацювання нових технологічних схем і технічних рішень на пілотних об'єктах, термореновація будівель та споруд;

- використання енергії сонця тощо (рис. 4.2).

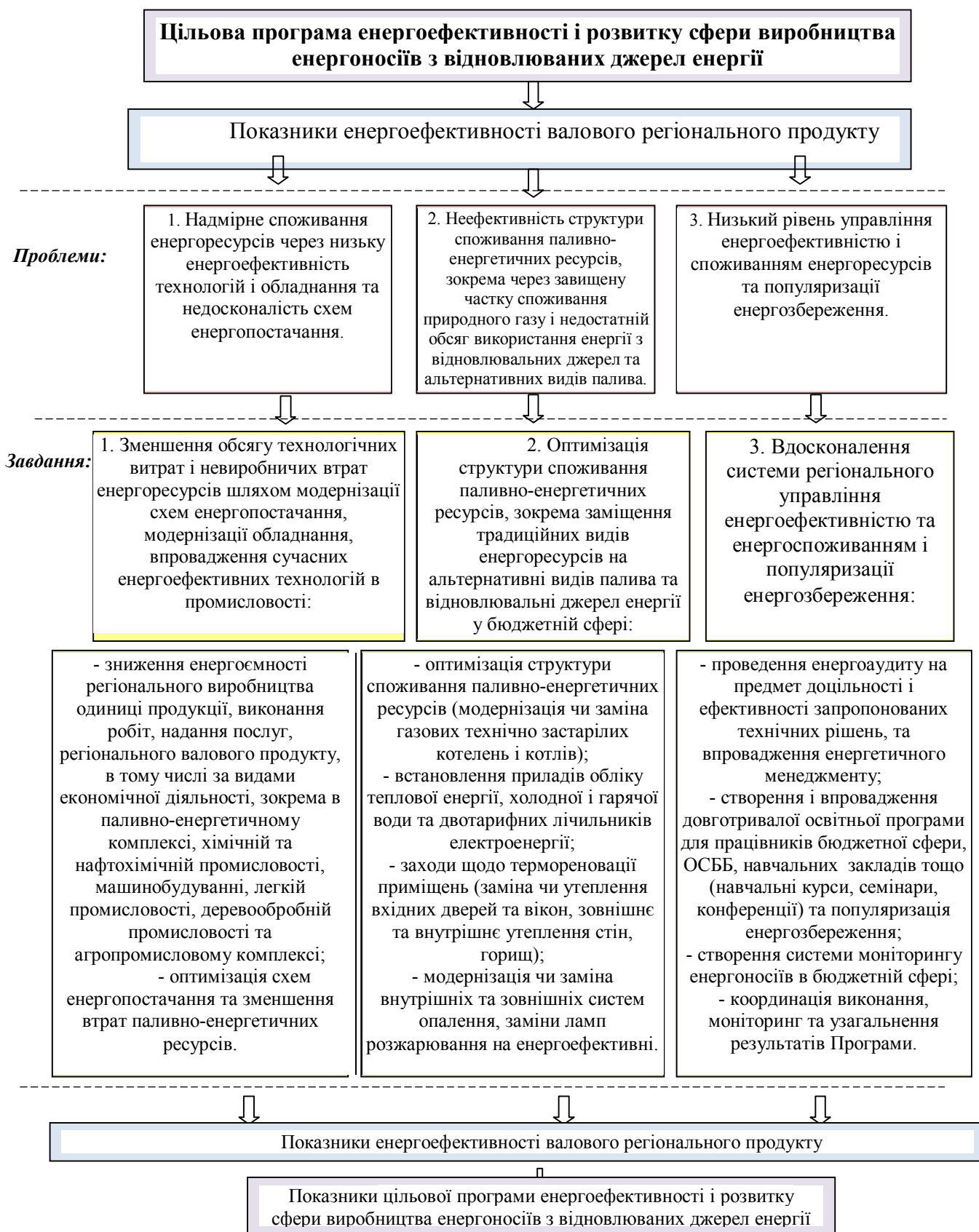


Рисунок 4.2. - Структура завдань Цільової програми енергоефективності в Івано-Франківській області

Джерело: розроблено автором за [9]

При розробці Програми використані наступні механізми фінансування заходів з підвищення енергоефективності: кошти державного бюджету (субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам, цільові фінансові ресурси, що виділяються на підтримку житлово-комунального господарства), цільові екологічні інвестиції, передбачені механізмом реалізації Кіотського протоколу; кошти обласного бюджету; кошти місцевих бюджетів; власні кошти підприємств; залучені кошти (кредитні ресурси, благодійні внески, кошти грантів). Обсяг коштів для реалізації Цільової програми енергоефективності складає понад 4,4 млрд. грн., з яких: кошти державного бюджету – понад 86,2 млн. грн. (1,95 %); кошти місцевого бюджету – понад 15,7 млн. грн. (0,37 %); кошти обласного бюджету – 133,65 млн. грн. (3,03 %); власні кошти підприємств - понад 2,8 млрд. грн. (65,69 %); інші джерела – понад 1, 2 млрд. грн. (28,96 %) (рис. 4.3).

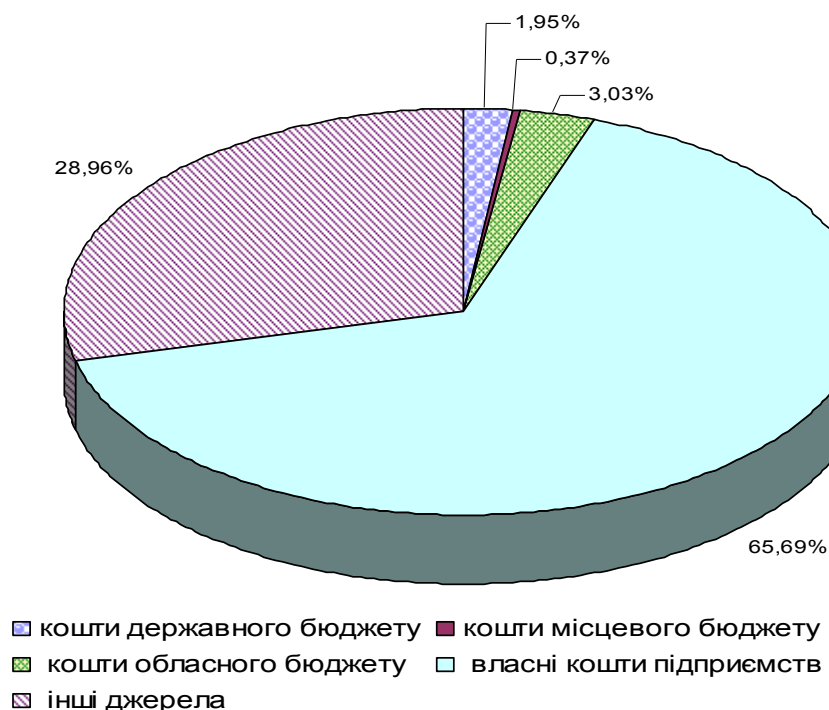


Рисунок 4.3. - Структура фінансового забезпечення Цільової програми енергоефективності в Івано-Франківській області, %

Джерело: розроблено автором за [9]

В 2016 році передбачалося фінансування Цільової програми енергоефективності і розвитку сфери виробництва енергоносіїв з відновлюваних джерел енергії з державного бюджету в сумі 29,6 млн. грн., з місцевого бюджету – 12,8 млн. грн., з обласного бюджету – 26,1 млн. грн., за рахунок власних коштів підприємств - 966,8 млн. грн. та з інших джерел фінансування – 17,6 млн. грн.

Таким чином, як уже зазначалося, енергозбереження передбачає комплекс технічних, фінансово-інвестиційних, організаційних управлінських і навчально-освітніх заходів, які повинні враховувати специфіку кожного регіону. Однак,

регіональні програми енергозбереження, що прийняті в більшості регіонів України, недостатньо враховують специфіку регіону і переважно включають набір конкретних організаційно-господарських заходів з енергозбереження, реалізація яких відбувається в основному за рахунок бюджетних коштів [10, с. 177]. При цьому для прикладу додамо, що лівова частка фінансування Цільової програми енергоефективності в Івано-Франківській області здійснюється і за рахунок власних коштів підприємств. Однак не завжди підприємства мають такі кошти для реалізації заходів передбачених програмою. Все це аж ніяк не сприяє підвищенню рівня енергоефективності як в регіонах, так і в державі загалом.

Висновки. Однією з основних проблем у сфері енергоефективності є неможливість проведення структурно-технологічної перебудови господарського комплексу регіону, його окремих підприємств та технологічних процесів для забезпечення зменшення енергоємності валового регіонального продукту та витрат енергоресурсів, без розробки і запровадження механізмів, які стимулюють реалізацію зазначених заходів.

При цьому зауважимо, що недоліками при застосуванні механізмів забезпечення впровадження проектів енергозбереження та енергоефективності є:

- недостатній розвиток вітчизняного законодавства щодо енергозбереження та енергоефективності;
- неможливість здійснення моніторингу і оцінки заходів, які здійснюються за рахунок бюджетних коштів;
- постійна нестача коштів для енергозберігаючих та енергоефективних заходів на різних рівнях управління;
- недостатнє використання ефективних фінансових механізмів кредитування, інвестування, застосування методів фінансового посередництва для впровадження проектів енергозбереження та енергоефективності як на промислових об'єктах, так і у бюджетних установах;
- недостатньо розвинута свідомість управлінців щодо прискореного впровадження енергозбереження та енергоефективності та застосування вищезгаданих фінансових механізмів у сучасних умовах нестачі фінансових ресурсів;
- недостатня кваліфікація окремих управлінців для застосування механізмів фінансового посередництва для проектів енергозбереження;
- недостатня мотивованість управлінців для пошуку і впровадження фінансових можливостей проектів енергозбереження;
- недосконалість фінансових інструментів при впровадженні енергозберігаючих проектів [11].

Досягнути бажаних результатів щодо забезпечення високого рівня енергоефективності в Україні та її регіонах можливо за рахунок:

- поєднання державної політики, ініціатив місцевих органів влади, приватного сектору та населення, жорстких стандартів та фінансової підтримки

технічної та технологічної модернізації виробництва, транспортування та споживання енергії;

– створення сприятливих нормативно-правових і законодавчих умов для розробки і реалізації інвестиційних проектів з пошуку та впровадження перспективних енергоефективних та енергозберігаючих технологій;

– запровадження митних пільг для устаткування, яке працює на нетрадиційних та відновлюваних джерелах енергії і ввозиться на митну територію України;

– організації належного обліку споживання енергетичних ресурсів, який дозволить відслідковувати реальні потоки енергетичних і фінансових ресурсів та сприятиме становленню прозорих відносин і конкуренції на регіональних ринках;

– створення сприятливих умов для залучення коштів міжнародних фінансових організацій на цілі підвищення рівня енергоефективності;

– формування сучасної фінансової системи підтримки малого і середнього підприємництва, яке впроваджує перспективні енергоефективні та енергозберігаючі технології, зокрема шляхом запровадження механізмів стимулювання;

– створення консультаційних центрів для населення і юридичних осіб щодо питань ефективності використання енергоносіїв;

– залучення громадськості до обговорення найбільш важливих проектів з енергоефективності;

– проведення постійно діючих семінарів, спеціалізованих навчальних курсів і тренінгів з енергозбереження для населення, керівників організацій, представників органів виконавчої влади всіх рівнів.

Регіони України мають досить високий потенціал щодо підвищення рівня енергоефективності. Однак в практиці господарювання його використання стримується рядом чинників серед яких, необхідно назвати: неефективну політику стимулювання до зниження витрат енергії як на місцевому, так і на державному рівнях, відсутність належного рівня інвестування проектів енергоефективності та прийнятних умов їх залучення, неефективну тарифну та цінову політику в енергетичному секторі країни, невиконання прийнятих нормативно-правових актів, програм й стратегій, неналежне інформаційне забезпечення процесів підвищення енергоефективності.

Список посилань на джерела

1. Simkiv L. Ye. Regional politics of energysavings and instruments of her realization [Electronic resource] /L. Ye. Simkiv //Economic processes management. International scientific e-journal. (ISSN 2311-6293). – № 1 – 2016. [Electronic resource]. – Режим доступу: <http://epm.fem.sumdu.edu.ua>
2. Шевцов А. І. Регіональна енергетична політика. Основні проблеми і завдання /А. І. Шевцов, В. О. Бараннік, М. Г. Земляний, Т. В. Рязова //Аналітична доповідь. – Дніпропетровськ. – 2012. – 76 с.

3. Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава [Електронний ресурс]: Програма економічних реформ на 2010 – 2014 роки /Комітет з економічних реформ при Президентові України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.president.gov.ua/docs/Programa_reform.
4. Національний план дій з енергоефективності на період до 2020 року [Електронний ресурс] /Офіційний сайт Держенергоефективності. – Режим доступу: <http://saee.gov.ua/uk/activity/enerhoefektyvnist>
5. Мильніченко С. Проблеми функціонування та розвитку енергетичного комплексу регіону /С. Мильніченко //Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – Черкаси: ЧДТУ, 2014. – Вип. 36. – Ч. III. – С. 74-79.
6. Statistical review of World Energy [Electronic resource]. – 2014. – June. – Available from: <http://www.bp.com/en/global/corporate/about-statistical-review-of-world-energy.html>
7. Шевцов А. І. Енергоефективність у регіональному вимірі. Проблеми та перспективи [Електронний ресурс] /А. І. Шевцов, В.О. Бараннік, М.Г. Земляний, Т.В. Рязова //Аналітична доповідь. – Дніпропетровськ. – 2014. – 76 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/energoefekt-b40dc.pdf>
8. Біла С. О. Формування пріоритетів стимулювання економічного розвитку регіонів України на основі використання переваг реалізації національних проектів [Електронний ресурс] /С. О. Біла //Проблеми розвитку внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект. – 2013. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuiv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Prvs/2013_1/tom1/043.pdf
9. Цільова програма енергоефективності і розвитку сфери виробництва енергоносіїв з відновлюваних джерел енергії Івано-Франківської області на 2016-2020 роки [Електронний ресурс] //Прийнята рішенням обласної ради від 13 травня 2016 року № 298. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.if.gov.ua/files/uploads/298.pdf>
10. Вознюк М. А. Проблемні аспекти управління процесами енергозбереження на регіональному рівні /М. А. Вознюк// Вісник Університету банківської справи Національного банку України: збірник наукових праць. – 2014. – № 1 – С. 175-183.
11. Копець Г. Р. Застосування механізмів фінансового посередництва при впровадженні проектів з енергозбереження та енергоефективності / Г. Р. Копець // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/6490/1/35.pdf>

ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ НАФТОГАЗОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ

к.е.н., доцент **Овецька О. В.**,
*Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,
кафедра менеджменту і адміністрування*

Постановка проблеми. Інтеграційні процеси до європейського політичного, економічного та правового простору з метою набуття членства в ЄС, відмова від політики позаблоковості, змушують Україну вибудовувати нові підходи до забезпечення національної та енергетичної безпеки, зокрема реформуванням нафтогазового сектору, та надавати пріоритет участі в удосконаленні та розвитку євроатлантичної та європейської систем безпеки [1].

Саме на реалізацію до 2020 року визначених пріоритетів державної політики національної безпеки, а також реформ, передбачених Угодою про асоціацію між Україною та ЄС (ратифікованою Законом України від 16 вересня 2014 року № 1678-УІІ), і Стратегією сталого розвитку «Україна-2020» (схваленою Указом Президента України від 12 січня 2015 року № 5) спрямована Стратегія національної безпеки України, затверджена Указом Президента України від 26 травня 2015 року № 287.

У положеннях Стратегії національної безпеки, зокрема зазначено, що «докорінні зміни у зовнішньому та внутрішньому безпековому середовищі України обумовлюють необхідність створення нової системи забезпечення національної безпеки України» [2]. Серед основних цілей цієї Стратегії – мінімізація загроз державному суверенітету та створення умов для відновлення територіальної цілісності України у межах міжнародно визнаного державного кордону України, гарантування мирного майбутнього України як суверенної і незалежної, демократичної, соціальної, правової держави тощо.

Серед загроз енергетичній безпеці, зокрема зазначені:

- спотворення ринкових механізмів в енергетичному секторі;
- недостатній рівень диверсифікації джерел постачання енергоносіїв та технологій;
- криміналізація та корумпованість енергетичної сфери; недієва політика енергоефективності та енергозабезпечення тощо.

Тому основними пріоритетами забезпечення енергетичної безпеки України визначено: реформування енергетичних ринків, забезпечення прозорості господарської діяльності, конкуренції на цих ринках та їх демонополізація, інтеграція енергетичного сектору України до енергетичних ринків ЄС та системи європейської енергетичної безпеки; підвищення енергетичної ефективності та забезпечення енергозбереження; диверсифікація джерел і маршрутів енергопостачання, подолання залежності від Росії у постачанні енергетичних ресурсів і технологій; створення умов для надійного енергозабезпечення та транзиту енергоресурсів територією України, захищеності

енергетичної інфраструктури від терористичної загрози; формування системи енергозабезпечення національної економіки і суспільства в особливий період.

У «Стратегії національної безпеки України» також зазначено, що на глобальному рівні Україна розглядає поглиблення стратегічного партнерства зі Сполученими Штатами Америки, які виступають гарантом міжнародної безпеки на євроатлантичному просторі, на основі Хартії «Україна – США про стратегічне партнерство» від 19 грудня 2008 року, як головний зовнішньополітичний пріоритет. Співробітництво з НАТО сприяє утвердженню в Україні демократичних цінностей, формуванню стабільного безпекового середовища, є важливим інструментом підтримки реформ, зокрема у секторі безпеки і оборони, а також забезпечує спільну протидію сучасним безпековим викликам і загрозам. Доцільно також продовжувати активне використання глобальних форматів – міжнародних організацій, насамперед ООН, «Групи двадцяти», «Групи семи», інших механізмів, спрямованих на зміцнення миру та стабільності у світі, дотримання норм міжнародного права і справедливе врегулювання конфліктів.

Похідними від Стратегії національної безпеки України є основні положення Воєнної доктрини, що розвивають її за напрямками забезпечення воєнної безпеки. Зокрема третя редакція Воєнної доктрини України прийнята РНБО України 2 вересня 2015 (введена в дію 24 вересня Указом Президента України [3]) визначила актуальні воєнні загрози для України: збройну агресію Росії проти України; нарощування військової потужності РФ в безпосередній близькості до державного кордону, у тому числі можливість розгортання тактичної ядерної зброї на території Криму; мілітаризацію тимчасово окупованої території; активізація російськими спецслужбами розвідувально-підривної діяльності в Україні з метою дестабілізації внутрішньої ситуації тощо. Розроблені положення спрямовані на протидію агресії з боку Російської Федерації, досягнення Україною критеріїв, необхідних для набуття членства в Європейському Союзі та Організації Північноатлантичного договору, забезпечення рівноправного взаємовигідного співробітництва у воєнній, воєнно-економічній та військово-технічній сферах з усіма зацікавленими державами-партнерами.

Визначені цілі та завдання воєнної політики України відповідають сучасному стану і середньостроковому прогнозу воєнно-політичної обстановки та повинні уточнюватися з урахуванням змін умов соціально-економічного розвитку країни та безпекового середовища. Оскільки, формування та розвиток безпекового середовища у світі відбувається під впливом таких головних тенденцій як, зокрема, «сучасна криза та невизначеність засад нової системи міжнародної безпеки, послаблення ролі міжнародних безпекових інститутів, спроби посилити роль воєнної сили поза наявними механізмами міжнародної безпеки» [3], непересічного значення набуває обрання України непостійним членом Ради безпеки ООН на 2016-2017 роки на 70-й сесії Генеральної асамблеї Організації Об'єднаних Націй.

Рада Безпеки ООН не лише розробляє рекомендації чи вирішує які заходи слід застосувати для підтримки і відновлення міжнародного миру та безпеки, але й має право застосовувати примусові заходи до держав, які порушують міжнародний мир і безпеку. Рішення РБ є обов'язковими для всіх держав, оскільки членами ООН є майже всі загальноновизнані держави світу (на сьогодні членами ООН є 193 країни). Саме тому членство в Радбезі дає не лише нові можливості для відстоювання свого суверенітету і територіальної цілісності, але водночас накладає на Україну додаткову відповідальність за підтримання миру та стабільності у цілому світі.

«Удосконалення миротворчої та миробудівної діяльності ООН, боротьба з тероризмом та його проявами, надання юридично зобов'язуючих гарантій безпеки країнам, що добровільно позбулися ядерної зброї – все це буде серед пріоритетів майбутньої роботи України в Раді Безпеки», – зазначив Президент України П. Порошенко [4].

Те, що «ЄС та Україна мають спільні інтереси в енергетичній галузі, і як ЄС, так і Україна можуть мати користь від інтеграції своїх енергоринків, тим самим підвищуючи, рівень енергетичної безпеки Європейського континенту», – зафіксовано в преамбулі Меморандуму Україна – ЄС щодо порозуміння у співробітництві в енергетичній сфері ще від 1 грудня 2005 року [5].

«Інтеграцію енергетичного сектору України до енергетичних ринків Європейського Союзу та системи європейської енергетичної безпеки» (до 2025 року), а також «повноцінну участь енергетичного сектору України у функціонуванні європейського енергетичного ринку з вільним рухом енергоресурсів, інвестицій та технологій, що забезпечить сталість розвитку галузей енергетики та зростання рівня забезпеченості власними видобувними енергоресурсами» [6, с. 3] (до 2030 року) покликана забезпечити цільова багатоетапна траєкторія розвитку енергетичного сектору згідно Концепції Енергетичної стратегії України

Етапність реалізації Стратегії (зокрема передбачений до 2020 року «перехід енергетичного сектору України на ринкові принципи функціонування та конкуренції, що стимулюватиме підвищення ефективності економічної діяльності суб'єктів енергетичного сектору та ефективності використання енергоресурсів» [6, с. 12]) дозволить здійснювати предметний моніторинг стану її виконання, оперативно вносити коригування та запроваджувати необхідні механізми державного управління для забезпечення досягнення стратегічних цілей. Стратегія повинна стати основним документом державної енергетичної політики, що визначає цілі довгострокового розвитку енергетичного сектору України та механізми їх досягнення. Метою Стратегії є забезпечення потреб суспільства та економіки в паливно-енергетичних ресурсах у технічно надійний та безпечний, економічно ефективний, екологічно прийнятний спосіб для гарантування поліпшення умов життєдіяльності суспільства та забезпечення вимог енергетичної безпеки країни [6].

Зазначимо, що хоча на даний момент офіційно діючою є Енергетична стратегія України на період до 2030 року [7] (у схваленому розпорядженям

Кабінету Міністрів України № 1071 від 24.07.2013 року варіанті енергетична стратегія розглядається як «інтегрована модель дій держави, що спрямована на досягнення цілей національної безпеки та задоволення енергетичних потреб суспільства за найменших сукупних витрат, при цьому економічно обґрунтовано»), Радою національної безпеки і оборони України прийнято рішення щодо необхідності актуалізації даної Стратегії [8] на основі проекту «Нової енергетичної стратегії України до 2020 року: безпека, енергоефективність, конкуренція» Українського центру економічних і політичних досліджень ім. О. Разумкова [9] та проекту «Біла книга Енергетичної політики України «Безпека та конкурентоспроможність» [10]» Національного інституту стратегічних досліджень (НІСД).

Оновлення «Енергетичної стратегії України до 2030 р.» було зумовлене певними чинниками, серед яких, зокрема, те що за останні роки відбулися зміни в економічному житті країни та енергетичній сфері, які безпосередньо і суттєво вплинули на перспективи розвитку паливно-енергетичного комплексу. Крім того, зміни в українській та світовій економіках, викликані фінансово-економічною кризою, призвели до значних коригувань показників розвитку, що в свою чергу призвело до того, що енергетична стратегія, затверджена у 2006 році [11] частково втратила актуальність. До речі, попередній варіант Енергетичної стратегії України в свій час був доопрацьований робочою групою, утвореною Мінпаливенерго, на основі проекту «Енергетичної стратегії України до 2030 року та дальшу перспективу», розробленого Інститутом загальної енергетики Національної академії наук України у відповідності з дорученнями Президента України та Уряду України з врахуванням результатів Парламентських слухань, громадських обговорень, пропозицій депутатів Верховної Ради України, міністерств і відомств, наукових організацій та енергетичних компаній.

11 грудня 2015 року (перша версія) та 8 лютого 2016 року (оновлена версія) Міненерговугілля опублікувало проект «Концепції енергостратегії до 2035 року». Оновлення такого важливого для країни документа як Енергостратегія являє собою складний, багатокроковий процес, який передбачає участь широкого кола експертів: куратор процесу в особі Фонду «Ефективне Управління» (ФЕУ) координував роботу команди з оновлення під керівництвом Міністерства енергетики та вугільної промисловості, консультантів міжнародної консалтингової компанії McKinsey&Company та представників Національної академії наук України тощо.

Загальним результатом реалізації Стратегії повинно стати «перетворення паливно-енергетичного комплексу України з проблемного сектору, що потребує постійної державної підтримки, на сучасний, конкурентоспроможний та ефективний сектор економіки, здатний до сталого розвитку у довгостроковій перспективі в умовах регіональної інтеграції» [6, с. 4].

Проте така трансформація ПЕК та повноцінна асоціація з Європейським Союзом, як зазначають експерти [12], неможлива без виконання конкретних зобов'язань, прийнятих Україною кілька років тому. Зокрема, йдеться про

умови, визнані Україною як учасницею Енергетичного співтовариства. Протокол про приєднання України до Договору про заснування Енергоспівтовариства було підписано 24 вересня 2010 р. у місті Скоп'є, Македонія (15 грудня того ж року Верховна Рада ухвалила закон про ратифікацію цього протоколу [13], а 1 лютого 2011 р. він набув чинності).

Підписаний Україною Протокол про приєднання до Енергоспівтовариства містить конкретний перелік імплементації нормативно-правових актів ЄС (енергетичних пакетів) в українське законодавство з визначеними термінами щодо їх прийняття. По суті, енергетичні пакети – це набір директив Євросоюзу у сфері поставок газу та електроенергії, а також пов'язаних із ними нормативних актів. Зокрема, перший пакет для підвищення ефективності енергосектора й конкурентоспроможності економіки ЄС було затверджено в 90-х роках: 19 грудня 1996 р. прийняли Директиву 96/92/ЄС Європейського парламенту й Ради щодо загальних правил для внутрішнього ринку електроенергії; 22 червня 1998 р. – Директиву 98/30/ЄС Європейського парламенту й Ради щодо загальних правил для внутрішнього ринку природного газу. Для розвитку конкуренції на європейському енергоринку у 2003 р. було затверджено Другий пакет директив (директиви 2003/55/ЄС і 2003/54/ЄС – обидві від 26 червня 2003 р.), що скасовували перший.

Третій енергопакет, що є логічним продовженням Другого (підготовлено Єврокомісією у 2007 р.) складається з наступних документів:

1. Регламент ЄС № 713/2009 Європейського Парламенту та Ради від 13 липня 2009 року, що створює Агентство для співпраці регуляторів енергетичної сфери [14, с. 19].

2. Регламент ЄС № 714/2009 Європейського Парламенту та Ради від 13 липня 2009 року про умови доступу до мережі транскордонних обмінів електроенергією та скасування Регламенту (ЄС) № 1228/2003 [14, с. 19].

3. Регламент ЄС № 715/2009 Європейського Парламенту та Ради від 13 липня 2009 року про умови доступу до мереж постачання природного газу та скасування Регламенту (ЄС) № 1775/2005 [14, с. 20].

4. Директива 2009/72/ЄС щодо загальних правил для внутрішнього ринку електроенергії, яка скасовує Директиву 2003/54/ЄС [15].

5. Директива 2009/73/ЄС щодо загальних правил для внутрішнього ринку природного газу, яка скасовує Директиву 2003/55/ЄС [16].

Головною метою Директиви 2009/73/ЄС та Регламенту (ЄС) № 715/2009 є:

- повне розмежування власності та створення незалежного системного оператора для кожного виду діяльності (ефективне розділення діяльності з виробництва та постачання від експлуатації мереж);

- подальша гармонізація повноважень та посилення незалежності національних регуляторних органів;

- встановлення незалежного механізму співробітництва національних регуляторних органів;

- забезпечення функціонування інтегрованого та взаємопов'язаного енергетичного ринку (вирішення технічних проблем обміну енергоносіями та гармонізація технічних стандартів енергетичних мереж);
- створення для операторів системи передачі механізму покращення співробітництва системних операторів;
- посилення солідарності держав-членів в гарантуванні безпеки постачання енергоносіїв;
- встановлення і забезпечення належного і налагодженого механізму транскордонної торгівлі та тарифного регулювання;
- підвищення прозорості операцій на енергетичних ринках.

План імплементації Директиви 2009/73/ЄС Європейського Парламенту та Ради від 13 липня 2009 р. стосовно спільних правил для внутрішнього ринку природного газу (Офіційний вісник ЄС, L 211, 14.08.2009 р.) та Регламенту Європейського Парламенту та Ради ЄС № 715/2009 про умови доступу до мереж транспортування природного газу (Офіційний вісник L 211, 14 серпня 2009 р., с. 94-136) підготовлено на виконання основних завдань імплементації: приведення українського законодавства у відповідність до Директиви 2009/73/ЄС і Регламенту (ЄС) № 715/2009, визначення правил з організації та функціонування ринку природного газу в Україні, виконання зобов'язань щодо громадського обслуговування і захисту прав споживачів; забезпечення нагляду за безпекою постачання; забезпечення незалежності регулюючого органу, інтеграція українського ринку в регіональні та європейські ринки природного газу.

У липні 2010 р. було ухвалено Закон України «Про засади функціонування ринку природного газу» [17], яким визначено правові, економічні та організаційні засади функціонування ринку природного газу та який містив більшість вимог, зафіксованих у Брюссельській декларації, що Україна та ЄС схвалили в березні 2009 р. та відповідав основним принципам Директиви 2003/55/ЄС. Вказаним законом закладено основи ринку природного газу в Україні, які відповідають принципам законодавства Європейського Союзу, зокрема: відкриття ринку природного газу; відокремлення функцій транспортування, постачання, розподілу та зберігання природного газу; створення незалежного регулятора на ринку газу; запроваджено ліцензування певних видів діяльності на ринку природного газу; забезпечення надання рівних можливостей для доступу третіх сторін до газотранспортної системи та підземних сховищ газу та інше.

Згідно з вимогами Директиви ЄС 2003/55/ЄС про забезпечення незалежності оператора газотранспортної системи – «Укртрансгазу», його юридичної та організаційної структури, процесів прийняття рішень і бухгалтерської звітності Верховна Рада 13 березня та 13 квітня 2012 р. внесла зміни в закони України «Про управління об'єктами державної власності» та «Про трубопровідний транспорт». Це дало змогу Кабміну здійснити необхідні кроки з реорганізації дочірніх підприємств «Нафтогазу» у публічні акціонерні товариства – 13 червня 2012 р. Кабмін видав розпорядження № 360-р "Про

реорганізацію дочірніх компаній НАК «Нафтогаз України» [18].

З 1 жовтня 2015 року введено в дію Закону України «Про ринок природного газу» [19] від 09.04.15 № 329-VIII (з одночасним припиненням дії Закону України «Про засади функціонування ринку природного газу»), який визначає правові засади функціонування ринку природного газу України, заснованого на принципах вільної конкуренції та безпеки постачання природного газу, а також здатного до інтеграції з ринками природного газу держав – сторін Енергетичного Співтовариства, у тому числі шляхом створення регіональних ринків природного газу.

Закон України «Про ринок природного газу» передбачає, з одного боку, державне регулювання монопольних ринків (транспортування, розподілу, зберігання, послуг використання LNG), з другого – розвиток вільної добросовісної конкуренції на товарному ринку природного газу, тобто на оптовому і роздрібному ринках природного газу діятиме принцип вільного ціноутворення (окрім випадків, коли Кабінетом Міністрів України покладено спеціальні обов'язки на суб'єктів ринку природного газу) і свобода вибору джерел надходження природного газу. Серед визначених принципів функціонування ринку природного газу у статті 3 даного закону – забезпечення високого рівня захисту прав та інтересів споживачів природного газу, у тому числі забезпечення першочергового інтересу безпеки постачання природного газу, зокрема шляхом диверсифікації джерел надходження природного газу.

У березні 2015 року Кабінетом Міністрів було затверджено план реформування газового сектору, який передбачає, зокрема, приведення структури корпоративного управління компаній групи Нафтогаз у відповідність з принципами корпоративного управління ОЕСР. НАК «Нафтогаз України» як вертикально-інтегрована нафтогазова компанія, 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.

За підтримки ЄБРР міжнародні компанії Baker & McKenzie та PWC у 2015 році провели аналіз поточного стану корпоративного управління Нафтогазу та розробили нову модель корпоративного управління, яка відповідала кращим практикам ОЕСР для державних підприємств. План реформування містить рекомендації щодо:

- ефективної корпоративної структури;
- створення наглядової ради та запровадження комітетів наглядової ради;
- розподілу та співвідношення повноважень органів управління на всіх рівнях.

В грудні 2015 року уряд прийняв постанову, що офіційно дало можливість розпочати реформу корпоративного управління Нафтогазу, зокрема, було передано контроль 100 % державних акцій Нафтогазу від Міністерства енергетики та вугільної промисловості до Міністерства економічного розвитку і торгівлі. Постанова затвердила статут Нафтогазу, правила процедури наглядової ради компанії, а також правила процедури правління компанії, які є

дійсними на перехідний період до квітня 2017 року.

Головними стратегічними завданнями нового менеджменту стали реформа «Нафтогазу» та ринку газу в Україні за європейським зразком, а також забезпечення надійності постачання газу споживачам. У 2014 році в НАК "Нафтогаз України" було проведено реорганізацію з огляду на стратегічні цілі підприємства – створено нові або переформатовано 15 підрозділів компанії. Зокрема, створено Департамент енергоефективності та енергозбереження; Департамент реформування та розвитку бізнесу; Департамент економічної, промислової, інформаційної безпеки та управління ризиками. В компанії продовжується робота над оптимізацією організаційної структури, бізнес-процесів та системи управління підприємством [20].

Слід зазначити, що минулого року НАК «Нафтогаз України» продовжила також роботу з диверсифікації джерел постачання газу, розпочату у 2014 р. В результаті обсяги імпорту газу з європейського ринку збільшилися майже удвічі (з 4,9 до 9,2 млрд куб. м). Кількість постачальників, у яких Нафтогаз закуповує природний газ за кордоном, перевищила 10 компаній. Імпорт з Російської Федерації за 2015 рік скоротився у 2,4 рази порівняно з 2014 роком (з 14,5 до 6,1 млрд куб. м). Внаслідок цих змін частка російських поставок у внутрішньому використанні газу в Україні зменшилась з 34 % у 2014 р. до 18 % у 2015 році [21].

Ще одним важливим результатом року стало суттєве збільшення обсягів імпорту приватними трейдерами та споживачами газу з європейського напряму. Частка Нафтогазу у імпорті з Європи зменшилася на користь приватних імпортерів. Минулого року вони завезли у 7,5 разів більше газу, ніж у 2014 р. – 1,1 млрд куб.м проти 0,14 млрд куб.м. Ця зміна стала можливою внаслідок початку роботи закону «Про ринок природного газу» з 1 жовтня 2015 року та інших кроків, спрямованих на створення в Україні відкритого ринку газу.

Забезпечення надійності функціонування газотранспортної системи України необхідно розглядати сьогодні як наступний блок питань, негайних для вирішення з точки зору проблем Європейської енергетичної безпеки. Проведений автором аналіз рівня економічної безпеки низки нафтогазових підприємств України дозволив побачити вкрай загрозливу ситуацію щодо основних функціональних складових безпеки, зокрема, техніко-технологічної [22-24]. На сьогодні близько 29 % газопроводів відпрацювали свій амортизаційний термін, майже 60 % експлуатуються від 10 до 33 років; майже третина із 703 ГПА КС відпрацювала свій моторесурс і потребує реконструкції. Проте лише до 2030 року планується завершити модернізацію та техпереоснащення газотранспортної системи з використанням найбільш сучасних та ефективних технологій (в реконструкцію газотранспортної системи необхідно вкласти понад 92,4 млрд.грн. [11, с. 72]. Зокрема, одним з найбільш ефективних і масштабних напрямів енергозбереження за рахунок технічного (технологічного) фактора, що суттєво впливає на рівень енергоспоживання, є впровадження галузевого енергозбереження зокрема у газотранспортній системі: впровадження газоперекачувальних агрегатів з відцентровими

нагнітачами з модернізованою конструкцією робочих коліс, що дозволить підвищити коефіцієнт корисної дії нагнітачів ГПА на 8-10 % (газотурбінними та газокompресорними газоперекачувальними агрегатами газотранспортної системи України на власні потреби споживається близько 8 млрд. м³ природного газу на рік, отже впровадження зазначеної технології на діючих ГПА дозволить зменшити щорічні витрати природного газу на власні потреби газотранспортної системи) [11, с. 87].

Євроінтеграційний курс країни вимагає також доведення існуючої системи нафтопроводів до стану, який відповідає міжнародним стандартам (термін експлуатації нафтопроводів в Україні складає від 20 до 44 років, 90 % з них відпрацювали свій амортизаційний період і потребує заміни або модернізації, додаткових експлуатаційних витрат), що передбачає впровадження новітніх технологій та устаткування: енергоефективних електродвигунів та частотно-регульованого електроприводу, насосів з високим ККД, сучасного обладнання резервуарного парку, впровадження сучасних систем автоматики і телемеханіки, антитурбулентних присадок, ефективних антикорозійних покриттів і систем електрохімічного захисту трубопроводів, ефективних технологій очищення трубопроводів та резервуарів від підтоварної води і парафіністих відкладень, систем обліку обсягів та якості нафти, нових технологій діагностики та ремонту нафтопроводів, інформаційно-аналітичних систем оптимізації режимів нафтотранспортної системи тощо [11, с. 63].

Проблеми видобутку нафти та газу в Україні пов'язані зокрема з тим, що понад 70% запасів нафти за критеріями рівня виснаження запасів, обводнення продукції, в'язкості, колекторських характеристик порід та більше 15 % запасів газу за аналогічними критеріями, належать до категорії складновидобувних (практично всі запаси родовищ Прикарпаття) [25].

До чинників, що гальмують економічний розвиток Івано-Франківської області (згідно Програми соціально-економічного та культурного розвитку Івано-Франківської області) [26], зокрема було віднесено: виснаження основних родовищ із видобутку нафти та природного газу, недостатнє фінансування робіт із пошуку та розроблення нових родовищ, що негативно впливає на фінансово-економічні показники нафтогазовидобувних та бурових підприємств області, не сприяє стабільності їх роботи, призводить до зменшення ресурсної бази вуглеводів.

На території області обліковується 340 родовищ з 25 видів різноманітних корисних копалин, зокрема 42 родовища вуглеводнів, з яких промисловістю освоєно 31 родовище [27]. Видобуток нафти і газу в області забезпечує 10,9 % видобутку нафти та 2,3 % газу України і зосереджений переважно у Долинському та Надвірнянському нафтопромислових районах. Основні обсяги видобутку припадають на нафтогазовидобувні управління «Долинанaftогаз» та «Надвірнанaftогаз», які на правах структурних одиниць входять у ПАТ «Укрнафта». До найголовніших родовищ нафти, внесених у реєстр Державного балансу запасів корисних копалин України, віднесені Долинське, Північно-Долинське, Струтинське, Битків-Бабченське.

Розробка складновидобувних і нетрадиційних покладів нафти та газу потребує застосування специфічних, наукомістких і високовитратних технологій та обладнання, розроблення законодавчої та нормативної бази щодо стимулювання широкого впровадження інноваційних технологій інтенсифікації видобутку та підвищення коефіцієнта вуглеводневилучення.

На необхідності запровадження невідкладних організаційних та законодавчо-нормативних заходів щодо стабілізації та подальшого нарощування видобутку вітчизняних вуглеводнів, як одного з ключових факторів енергетичної безпеки держави, наголошували й учасники парламентських слухань у Комітеті Верховної Ради України з питань паливно-енергетичного комплексу, ядерної політики та ядерної безпеки 9 червня 2015 р. [28].

В роботі Комітетських слухань взяли участь науковці Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, які ознайомили учасників з результатами наукових досліджень, націлених на нарощування видобутку вітчизняних нафти та газу, зокрема через масштабне впровадження технологій глибокого та надглибокого буріння, використання потенціалу малих родовищ вуглеводнів, реанімування ліквідованих та виведених з експлуатації свердловин, освоєння шельфу Чорного і Азовського морів тощо.

Серед актуальних напрацювань науковців в межах комплексної університетської цільової програми «Науково-організаційні засади нарощування видобутку вітчизняних нафти і газу та диверсифікації постачання енергетичних ресурсів для підвищення енергетичної безпеки України» також:

- шляхи нарощування ресурсної бази нафтогазової енергетики;
- дослідження змін структурно-тектонічного плану та розвитку ендегенних процесів у межах Українських Карпат;
- нарощування видобутку та надійного постачання паливно-енергетичних ресурсів нафтогазової енергетики України;
- методологія екологічного оцінювання стану навколишнього середовища процесу розробки родовищ природних вуглеводів при підвищенні кінцевого нафтогазоконденсатовилучення;
- розроблення технології надійної та енергоефективної експлуатації газо- та нафтотранспортної системи України за неповного завантаження і з урахуванням реверсних режимів роботи та перспектив надходжень нафти і газу з альтернативних джерел;
- синтез комп'ютерних систем, алгоритмічного та програмного забезпечення оптимізації процесів видобутку і надійного постачання паливно-енергетичних ресурсів;
- розроблення технологій обслуговування систем газонафтотранспортного комплексу для підвищення його надійності та енергоефективності;
- науково-методологічні та практичні засади механізму управління розвитком підприємств нафтогазового комплексу України.

Проте, на жаль, незважаючи на доволі значний обсяг роботи міністерств й відомств, окремих експертів у рамках імплементації вимог Другого й Третього енергопакетів, впроваджені зміни не завжди повною мірою відповідають

вимогам ЄС (про що змушені досить дипломатично, але жорстко нагадувати українським урядовцям керівники Єврокомісії).

Ступінь виконання Україною зобов'язань, узятих при вступі до ЄС, можна оцінити як недостатній: лібералізація енергетичного ринку носить зазвичай безсистемний характер, продовжують функціонувати досить неефективні моделі газового та енергоринку, що призводить до реальних загроз національній та енергетичній безпеці України.

Для вирішення цієї проблеми, на нашу думку [20], потрібна сучасна універсальна методологія, що дозволяє вивчати поведінку систем підвищеного рівня складності. Мова йде про системну методологію, ефективність і дієвість якої підтверджується вагомими здобутками багатьох галузей науки та практичної діяльності. Теорія систем має потужний методологічний потенціал, який можна з успіхом застосовувати для вирішення широкого спектру життєво важливих завдань, зокрема у галузі економічної та енергетичної безпеки.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Аналіз публікацій з теорії систем та системного аналізу (А. Авер'янова, І. Блаубергата, Е. Юдіна, В. Могилевського, В. Садовського, М. Сетрова, А. Уємова, Ю. Черняка, Є. Голубкова, І. Дудника, Ю. Сурміна тощо) та дослідження думки експертів у галузі безпеки серед яких – О. Ареф'єва, О. Барановський, І. Бланк, З. Варналія, Т. Васильців, В. Геєць, А. Єпіфанов, М. Єрмошенко, Т. Іванюта, А. Кірієнко, Г. Козаченко, Т. Кузенко, О. Марченко, І. Мойсеєнко, В. Мунтіян, І. Отенко, С. Покропивний, Г. Ситник, А. Ревенко, О. Терещенко, С. Шкарлет, В. Шлемко, В. Ярочкін та інші – дозволяє зробити наступні висновки [20]:

- існуючі публікації з системного аналізу демонструють унікальні можливості використання теорії систем не лише в наукових дослідженнях, але й в інших сферах організаційного життя, зокрема в галузі управління економічною безпекою при реформуванні нафтогазового комплексу України;

- досить ґрунтовно викладені аспекти теорії систем є, безумовно, важливим елементом формування наукового системного світогляду сучасних менеджерів, зокрема нафтогазового профілю;

- відсутність загальноприйнятого підходу щодо формування системних засад управління економічною безпекою в існуючих виданнях, недостатньо збалансований матеріал щодо змісту, структури, логічної послідовності процесу управління безпекою на кібернетичних засадах, недостатня її дидактична й методична опрацьованість, не дозволяє повністю реалізувати потенціал для вирішення нагальних питань реформування системи управління нафтогазового сектору економіки України.

Постановка завдання. Попередні міркування дозволили визначити мету роботи як формування теоретико-методичних засад управління економічною безпекою реструктуризації НАК «Нафтогаз» в контексті імплементації енергетичних пакетів, які відобразатимуть головні принципи системного аналізу та розуміння автором дидактичної сутності загальної теорії систем в практичній діяльності сучасних галузевих систем, зокрема нафтогазового профілю.

Серед головних положень, на яких ґрунтується системна методологія, ключовими є, зокрема – дослідження структури системи, тобто внутрішньої організації та взаємозв'язку компонентів; дослідження комунікації системи із зовнішнім середовищем; виявлення закономірностей та тенденцій розвитку системи [29, с. 12]. Тому мету дослідження можна сформулювати наступним чином – пізнання змістовної сутності, специфіки об'єкта управління (системи управління нафтогазовим комплексом – ПАТ НАК «Нафтогаз України») та притаманних йому системних, інтегративних властивостей. Інтегративні (системні) якості системи виявляються в наявності таких її властивостей, які, з одного боку, не притаманні повною мірою жодному з її елементів, а з іншого – не зводяться до простої суми властивостей її елементів, а є якісно вищими та складнішими за таку суму [29, с. 16].

Поява нових інтегративних властивостей зумовлена, по-перше, «об'єднанням» спільних функцій і властивостей елементів; по-друге, відмиранням тих окремих функцій певних елементів, які «непотрібні» системі; по-третє, набуттям або посиленням окремими елементами певних функцій, що викликаються потребами системи; по-четверте, неповною впорядкованістю взаємодії елементів та внутрішньосистемною спеціалізацією їх функцій.

В теоретико-методичному аспекті це означає дотримання та реалізацію наступних положень:

- формулювання загальних закономірностей здійснення досліджень, спрямованих на пошук найкращого вирішення існуючих проблем реформування управління нафтогазовим комплексом на основі методології теорії систем;

- застосування конкретних наукових методів дослідження системи та складових елементів, визначення взаємозв'язків як всередині системи, так і системи з оточуючим середовищем;

- обґрунтування принципів інтегрування різних методів, прийомів дослідження проблем безпеки в межах системного аналізу у взаємообумовлену сукупність методів аналізу системи управління нафтогазовим комплексом.

В прикладному плані – обґрунтувати рекомендації, конкретні шляхи, засоби і ресурси вдосконалення існуючих галузевих систем, що зумовлені змінами як зовнішнього середовища, так і внутрішніх процесів у системі.

Результати дослідження. Внутрішній зміст, структура, властивості систем зумовлюють відповідну специфіку застосування методів їх дослідження. Вони мають бути спрямовані на розкриття сутності системи, пояснення механізму її функціонування, виявлення істотних взаємозв'язків та співвідношень між компонентами, обґрунтування тенденцій її розвитку. Таке розуміння змісту та завдань дослідження передбачає застосування сукупності взаємозв'язаних методів її класифікації. Зокрема за змістовно-ієрархічним критерієм та основними класифікаційними ознаками (природа системи, масштабність, складність, детермінованість, характер розвитку в часі, інформаційна забезпеченість [29, с. 66] досліджувану систему слід ідентифікувати як:

- суперглобальну за масштабністю в залежності від кількості

характеристик, необхідних для повного опису системи на стадії її вивчення та аналізу (з числом характеристик понад 100);

– змішану за ступенем детермінованості, опис якої можливий частково в детермінованому, частково в стохастичному вигляді;

– надскладну за ознаками складності на основі ступеня взаємозалежності характеристик, що використовуються для опису систем (системи, для опису яких необхідно враховувати взаємозв'язки між змінними, головні інструменти аналізу — множинний кореляційний аналіз, факторний та дисперсний аналіз тощо).

В умовах існування двох принципово різних підходів до визначення системи (дескриптивного та конструктивного), на нашу думку, увагу заслуговує останній, коли за заданою функцією конструюється відповідна до неї структура і при цьому використовується не лише функціональний, але й функціонально-цільовий підхід, оскільки система повинна відповідати певним цілям конструювання [30, с. 58]. Система виступає, таким чином, засобом розв'язання проблеми.

Проте слід зауважити, що система вважається складною за умови великої кількості елементів (поліелементність) та складності структури, що виявляється не лише у великій кількості та багатоманітності зв'язків між елементами, але й у наявності різних типів структури (поліструктурність).

Наприклад, другий етап плану дій щодо корпоративного управління ПАТ НАК «Нафтогаз України» (перехідний період – 03/11/2015 – 31/03/2017[11]) передбачає захід «Затвердження стратегії, бюджетів, ключових політик і ключових функціональних підрозділів». Практичне виконання заходу включає: затвердження стратегії «Нафтогаз» та групи; затвердження бюджету для Нафтогазу (бюджет повинен включати фінансування функціонального підрозділу групи з фінансового контролю та комплаєнсу, функціонального підрозділу з внутрішнього аудиту, функціонального підрозділу з управління ризиками тощо); підтримку схеми ключових функціональних підрозділів та напрямів діяльності, а також стратегії реформування; визначення очікуваної продуктивності для кожного керівного працівника компанії та працівників, що обіймають ключові посади; затвердження політики внутрішнього контролю та комплаєнсу; затвердження політики внутрішнього аудиту; підтримку структури нового функціонального підрозділу з управління ризиками та затвердження результатів аналізу ризиків, підтримки політики щодо розкриття інформації та прозорості тощо.

Наступною ознакою складної системи доцільно вважати поліфункціональність – наявність багатьох функцій, які перебувають між собою в певній залежності та підпорядкованості.

Зокрема планом дій щодо корпоративного управління ПАТ НАК «Нафтогаз України» передбачено захід – «Створення схеми ключових функціональних підрозділів і напрямів діяльності до 1 лютого 2016 року», який включає: підготовку, затвердження та надання Наглядовій раді докладної схеми ключових функціональних підрозділів і напрямів діяльності (технологічної схеми)

Нафтогазу і її дочірніх підприємств і запровадження чіткого порядку їхнього підпорядкування та звітування. При цьому схема повинна відображати поточну ситуацію та передбачати стратегію реформування [31].

Це означає, що складна система, по-перше, має функції внутрішньо-системні та зовнішньосистемні; по-друге, всі функції даної системи взаємозалежні та підпорядковані, зазвичай, виконанню головної функції (мети) системи.

Для складних систем, як відомо, властива певна організація – це процес і результат впорядкування системи для досягнення мети її розвитку. Організація системи виявляється в структурному (впорядкування структури), функціональному та процесуально-часовому відношеннях. Тобто, складна система, по-перше, має складну впорядкованість (підпорядкованість, ієрархію); по-друге, відзначається складними процесами, що відбуваються в системі з метою її впорядкування.

Саме дослідження структури НАК «Нафтогаз України» дає можливість виявити всю повноту взаємозв'язків елементів, виділити серед них суттєві і несуттєві, необхідні і випадкові, зрозуміти характер детермінації частин цілим і зворотний вплив частин на цю цілісність. Цим самим виявляється складна архітектоніка цілого, фактори і джерела його існування, внутрішній механізм його функціонування, взаємодії з середовищем.

Створення функціонального підрозділу з внутрішнього аудиту (згідно з планом дій щодо корпоративного управління ПАТ НАК «Нафтогаз України» до 29 квітня 2016 року) передбачало розробку відповідно до найкращих міжнародних стандартів та подання структури служби внутрішнього аудиту, стратегії внутрішнього аудиту та політики внутрішнього аудиту Аудиторському комітету для затвердження; здійснення комплексної оцінки ризиків і підготовку плану аудиту, тощо [31].

Отже, важливим етапом є пошук системоутворюючих факторів та дослідження їхньої специфіки та особливостей, оскільки їхня природа є такою, що вони не лише виступають джерелом виникнення системи, але й відіграють важливу роль у підтримці рівноваги системи: система, яка вийшла з стану рівноваги «включає» системоутворюючий фактор, який забезпечує досягнення нею стану гомеостазу (динамічної рівноваги).

Здатність системи повертатися до рівноважного стану прямо пов'язана з її стійкістю, тобто здатністю протистояти зовнішньому деструктивному впливу та зберігати свою структуру і функції в умовах зміни зовнішнього середовища. Власне, внутрішня рівновага системи (збалансованість елементів) та зовнішня (збалансованість системи і середовища) є одним з найдосконаліших механізмів самозбереження системи.

Прагнення системи до самозбереження та самовдосконалення (згідно організаційних законів самозбереження та саморозвитку) дозволяє вирішувати і найважливішу проблему виживання системи в сучасних динамічних, «агресивних» умовах – адаптацію. Тому особливий інтерес представляють такі категорії як рівновага та стійкість системи, оскільки серед захисних механізмів

системи, які забезпечують її стійкість – інерційність системи та спроможність до адаптації, тобто «спроможність пристосовуватись до умов, які змінюються, в певних межах» [30, с. 155].

Управління складними системами сьогодні ускладнюється тим, що функціонування такого роду систем здійснюється в умовах постійних змін внутрішнього і зовнішнього середовища. Звідси завдання управління полягає в тому, щоб найбільше впливати на ці зміни, що досягається за рахунок своєчасної і ефективної перебудови структури системи відповідно до нових умов.

Висновки. На спроможності України щодо адекватного реагування на виклики безпеки негативно впливають розбалансованість і незавершеність системних реформ у сфері національної безпеки, зокрема спрямованих на імплементацію актів законодавства Енергетичного Співтовариства у сфері енергетики та виконання зобов'язань України за Договором про заснування Енергетичного Співтовариства та Угодою про асоціацію між Україною та ЄС [12].

Імплементація нових енергетичних стандартів в Україні (зокрема Директиви 2009/73/ЄС Європейського Парламенту та Ради стосовно спільних правил для внутрішнього ринку природного газу та Регламенту ЄС № 715/2009 Європейського Парламенту та Ради про умови доступу до мереж постачання природного газу) можлива за певних умов, серед яких першочерговими слід вважати розробку та впровадження комплексу заходів з реструктуризації нафтогазового комплексу, реформування НАК «Нафтогаз» та ринку газу в Україні за європейським аналогом, а також забезпечення надійності постачання газу споживачам.

Оцінюючи процес реформ у газовому секторі України, слід, на жаль, констатувати, що незважаючи на необхідні кроки, зокрема з реорганізації дочірніх компаній НАК «Нафтогаз України», робота профільних міністерств і відомств, відповідальних за приведення енергетичного законодавства України у відповідність із європейським, містить значну кількість проблем і недоліків, зазвичай має конфліктний та безсистемний характер [20].

Незважаючи на створені передумови для нової моделі ринку природного газу, побудованої на принципах вільної добросовісної конкуренції та орієнтованої на забезпечення високого рівня захисту прав та інтересів споживачів (передбачено у положенні Закону України «Про ринок природного газу» від 09.04.15 №329-VIII, який введено в дію з 1 жовтня 2015 року з одночасним припиненням дії Закону України «Про засади функціонування ринку природного газу»), сьогодні продовжують функціонувати досить неефективні моделі газового ринку, що призводить до реальних загроз національній та енергетичній безпеці України [32].

Такі особливості здійснення реформ в енергосекторі [33] свідчать про необхідність формулювання загальних закономірностей здійснення досліджень, спрямованих на пошук найкращого вирішення даних проблем на системних засадах, що дозволить концентрувати увагу на конкретних напрямках розвитку.

Системне дослідження проблеми будь-якого характеру являє собою процедуру опису (характеристики) об'єкта як системи [29] та способів його пізнання. Воно допомагає осмислити структуру, організацію, закономірності розвитку системи тощо.

Отже успішне реформування нафтогазової галузі на рівні сучасних вимог без застосування теорії систем та системного аналізу вбачається неможливим. Система управління повинна бути за ступенем різноманітності адекватна обсягу управління. Стосовно організаційних систем це означає необхідність використання при розв'язанні задач управління, зокрема економічною безпекою, комплексу сучасних методів управління, які відповідатимуть рівню складності задач [20].

Розглянуті характеристики системи є важливими методологічними джерелами для застосування методів пізнання організаційних систем в цілому та дослідження систем економічної безпеки нафтогазових підприємств зокрема.

Проте слід також розуміти, що ігнорування принципу системності в будь-яких процесах реформування незмінно призводить до кризи як керованої, так і керуючої систем менеджменту, що породжує управлінський хаос здійснення реструктуризації вітчизняного нафтогазового комплексу та призводить до реальних загроз національній та енергетичній безпеці України [20].

Отже, прагнення набуття у майбутньому Україною повноправного членства у співтоваристві європейських країн вимагає сьогодні вжиття рішучих заходів із прискорення ринкових перетворень, у тому числі в нафтогазовій галузі.

Список посилань на джерела

1. Управління економічною безпекою як складова національної безпеки: [Текст] / О. В. Овецька // Матеріали XVI Міжнародної Науково-практичної конференції «Теорія і практика сучасної економіки», 19 листопада 2015 року: – Черкаси: ЧДТУ, 2015. – Т. 1. – С. 18-21.
2. <http://www.rnbo.gov.ua/documents/396.html> Стратегія національної безпеки України, затверджена Указом Президента України від 26 травня 2015 року № 287
3. <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/648/2004/paran10#n10> «Воєнна доктрина в редакції Указу Президента № 555/2015 від 2 вересня 2015 року». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.president.gov.ua>
4. Меморандум між Україною та Європейським Союзом про порозуміння щодо співробітництва в енергетичній галузі. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua>
5. Концепція енергетичної стратегії України на період до 2035 року. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mpe.kmu.gov.ua>
6. Енергетична стратегія України на період до 2030 року (Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24.07.2013 № 1071). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua>

7. Коментарі та пропозиції НЕЦУ до Концепції енергетичної стратегії на період до 2035 року. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://necu.org.ua/komentari-netsu-do-energostrategiyi-do-2035-roku/>
8. Проект “Нова енергетична стратегія України до 2020 року: безпека, енергоефективність, конкуренція” Українського центру економічних і політичних досліджень ім. О. Разумкова. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.razumkov.org.ua/upload/Draft%20Strategy_00%20\(7\).pdf](http://www.razumkov.org.ua/upload/Draft%20Strategy_00%20(7).pdf)
9. Проект Енергетичної стратегії України на період до 2035 року «Біла книга Енергетичної політики України «Безпека та конкурентоспроможність» . [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua>
10. Енергетична стратегія України на період до 2030 року (Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 15 березня 2006 р. N 145-р). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
11. Управління національною безпекою України в контексті імплементації енергетичних пакетів ЄС: [Текст] / О. В. Овецька // Регіональна економіка та управління. – 2016. – № 2 (09). – С. 110-113
12. Закон України «Про ратифікацію Протоколу про приєднання України до Договору про заснування Енергетичного Співтовариства» від 15 грудня 2010 року, № 2787-VI // Відомості Верховної Ради України (ВВР) – 2011, N 24, ст. 170. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua>
13. Реферативний огляд європейського права / За заг. ред. В. О. Зайчука. Інститут законодавства Верховної Ради України. – Вип. 15. – К., 2009. – 54 с.
14. Directive 2009/72/ EC of the European Parliament and of the council of 13 July 2009 «Concerning common rules for the internal market in electricity and repealing Directive 2003/54/EC» (Text with EEA relevance) // Official Journal of the European Union. - 14.8.2009. L 211/55 – 93.
15. Directive 2009/73/ EC of the European Parliament and of the council of 13 July 2009 «Concerning common rules for the internal market in natural gas and repealing Directive 2003/55/EC» (Text with EEA relevance) // Official Journal of the European Union. – 14.8.2009. – L 211/94 – 136.
16. Закон України «Про засади функціонування ринку природного газу» від 8.07. 2010 р. № 2467-VI // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2010, № 48, ст. 566. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua>
17. Розпорядження Кабміну «Про реорганізацію дочірніх компаній НАК «Нафтогаз України» від 13 червня 2012 р. № 360-р. // Урядовий кур'єр, 17.07.2012, № 125. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show /ru/360-2012-%D1%80>.
18. Закон України «Про ринок природного газу» від 09.04.15 №329-VIII // Відомості Верховної Ради (ВВР), 2015, № 27, ст.234. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/329-19>

19. Управління безпекою реорганізації ПАТ «Нафтогаз України» відповідно до третього енергетичного пакету Європейського Союзу на засадах системного аналізу: [Електр.] / О. В. Овецька // Економіка та суспільство. – 2016. – № 2. – С. 147-151.
20. Управління по зв'язках з громадськістю НАК «Нафтогаз України». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.naftogaz.com>
21. Управління економічною безпекою нафтогазових підприємств: [Текст] / О. В. Овецька, Ю. І. Осіва // Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Теорія і практика стратегічного управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем»: – (20-22 травня 2015 р.). – Ів-Франківськ: ІФНТУНГ. – С. 212-214.
22. Організація управління економічною безпекою підприємства: [Текст] / О. В. Овецька, Ю. І. Осіва // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Економіка України в умовах сучасних геополітичних трансформацій» : – (21-22 травня 2015 р.). – Львів: ЛКА – С. 114-116
23. Управління економічною безпекою підприємства: [Текст] / О. В. Овецька // Розділ колективної монографії «Сучасні технології підвищення ефективності управління галузевими і регіональними соціально-економічними системами». – Ів-Франківськ: ІФНТУНГ, 2015. – С. 130-144. ISBN 978-966-694-245-9/
24. Овецька О. В. Управління безпекою: регіональний та галузевий аспекти: [Текст] / О. В. Овецька // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Нова модель регіонального економічного зростання: науково – теоретичні проблеми і механізм реалізації», 19 листопада 2015 року: – Вінниця: ТОВ « Нілан – ЛТД», 2015. – С. 121-124.
25. Програма соціально-економічного та культурного розвитку Івано-Франківської області на 2015 рік року [Текст] / Івано-Франківська обласна державна адміністрація. Департамент економіки. – 111 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.if.gov.ua/>
26. Стратегія розвитку Івано-Франківської області на період до 2020 року [Режим доступу]/ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКА ОБЛАСНА РАДА. Шосте демократичне скликання (Тридцять друга сесія), від 17.10.2014, № 1401-32/2014. – 78 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.if.gov.ua/page/19310>.
27. Рекомендації Комітетських слухань Верховної ради України на тему: “Перспективи та шляхи нарощування видобутку вітчизняних нафти і газу для підвищення енергетичної безпеки України”/ Комітет Верховної Ради України з питань паливно-енергетичного комплексу, ядерної політики та ядерної безпеки. - 9 червня 2015р. – 6 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.razumkov.org.ua>
28. Дудник І. М. Вступ до загальної теорії систем / І. М. Дудник. – К. : Кондор, 2009. – 205 с.
29. Сурмин Ю. П. Теория систем и системный анализ: учеб. пособие / Ю. П. Сурмин. – К. : МАУП, 2003. – 368 с.

30. Управління по зв'язках з громадськістю НАК «Нафтогаз України». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.naftogaz.com>
31. Овецька О. В. Стратегічні засади формування національної енергетичної безпеки України: [Текст] / О. В. Овецька // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегічно-інноваційний розвиток суб'єктів економічної системи в умовах глобалізації»: – (16-18 листопада 2016 р.). – Кременчук: КрНУ. – С. 83-85.
32. Овецька О. В. Аналіз економічної безпеки підприємства як складової енергетичної безпеки України: [Текст] / О. В. Овецька, В. В. Жарська // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції « Економіка та управління в нафтогазовому комплексі України: актуальні проблеми, реалії та перспективи» : – (21-23 вересня 2016 р.). – Ів-Франківськ: ІФНТУНГ. – С. 38-40.

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ТА ПЛАНУВАННЯ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ: ВИКЛИК ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

к.е.н., доцент **Васильченко Г. С.**,
*Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,
кафедра менеджменту і адміністрування*
к.е.н., доцент **Васильченко С. М.**,
*Прикарпатський національний
університет імені Василя Стефаника*

Постановка проблеми. Жодна територія сьогодні не є економічним островом. Країни, регіони, міста, села розташовані в єдиному просторі і належать до глобальної економічної системи. Ефективне управління місцевим розвитком пов'язане з розумінням світових тенденцій та використанням закономірностей глобальної економіки на користь розвитку громади. ХХІ сторіччя визнано епохою розвитку територій, створення агломерацій та формування нових «точок росту». Сьогодні слід розглядати іншу парадигму, відмінну від тієї, що прославлялась в колись дуже відомій пісні радянських часів: «широка страна моя родная, много в ней лесов, полей и рек...». Основні ресурси сучасних економік країн світу сьогодні зосереджені, переважно, не в полях і лісах. Світовий ВВП сьогодні створюється, переважно, не на безмежних просторах територій країн, а у містах. І не просто у містах, а у міських системах-агломераціях, які включають і приміські зони! Саме міста в умовах глобальної економіки стають «точками росту» регіональних і національних економік бо саме вони найбільше впливають на економічну силу країни, саме там з'являється інноваційна продукція з найбільшою доданою вартістю. На 100 найбільших міст світу (агломерацій) припадає 30 % глобального ВВП (рис. 1.) Території, де економічне зростання відбувається швидкими темпами представлені не окремими містами, а складаються з комбінацій міст, селищ, районів, розташованих у географічній близькості (субрегіони, агломерації). В країнах «великої сімки» в епоху урбанізації та глобалізації в містах та їх приміських зонах (міських агломераціях) формується від 75 до 87 % внутрішнього валового продукту [2, с. 6].

Результати дослідження. Глобалізація суттєво вплинула на спосіб розвитку міст та територій. Вона передбачає розширення розмірів та форм міжнародних економічних зв'язків, відкриває доступ до великого капіталу та ресурсів, технологій та ринків, приводить до поглиблення взаємозалежності між територіями в різних країнах світу. Глобалізація світової економіки – це об'єктивний процес який відбувається незалежно від нашого бажання і пов'язаний з формуванням транснаціонального середовища, насамперед, єдиного економічного та інформаційного простору. Транснаціональні корпорації (ТНК) розташовують свої виробництва (локалізуються) у місцевостях, де існує найбільш конкурентне (високопродуктивне) середовище. Країни та регіони конкурують у залученні робочих місць ТНК та впровадженні

діяльності, яка має високу продуктивність, високу додану вартість та забезпечує високі економічні результати.

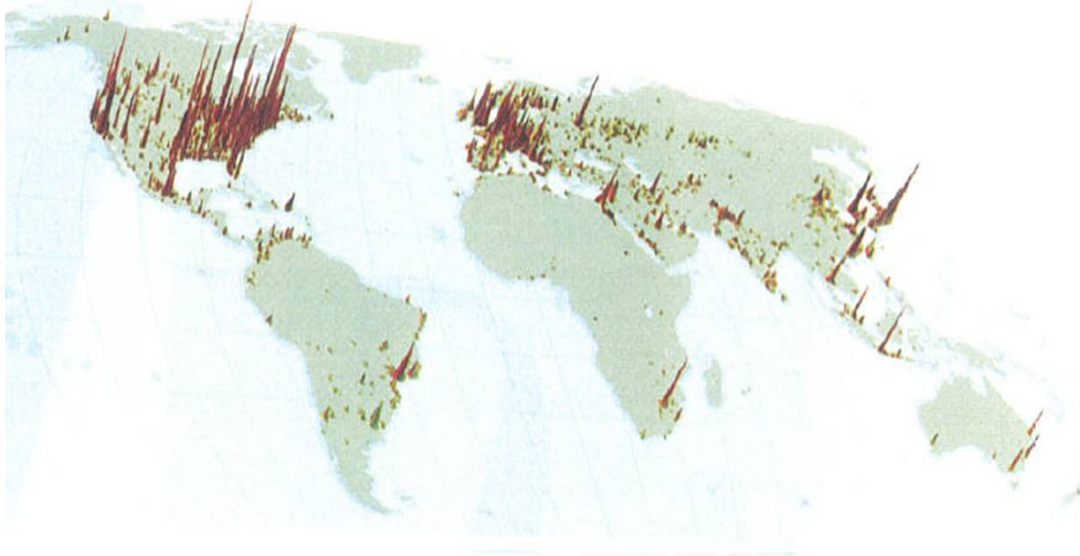


Рисунок 4.4. - Географія виробництва глобального ВВП

Джерело: [2]

Глобалізація створює нові можливості для збільшення потужності підприємств та ефективності бізнесу, але не забезпечує рівність результатів для всіх суб'єктів. Внаслідок високої мобільності ресурсів (особливо фінансових, інформаційних та людських) глобалізація формує потужні потоки капіталу, що легко перетікають з однієї території в іншу, впливаючи позитивно на розвиток в місцях локалізації і, тим самим, поглиблюючи диспропорції в розвитку територій. В цих умовах окремі населені пункти, міста, розташовані на їх територіях підприємства отримують доступ до світових ринків. Оскільки кожна територіальна громада виступає як самостійний гравець на ринку, і таких громад багато, то конкуренція між ними неодмінно загострюється. Очевидно, що економічний добробут громади не можливий без розвитку місцевої економіки. Тому місцеві громади вдаються до використання факторів місцевих конкурентних переваг. З допомогою інтелектуальних, людських, інституційних, інфраструктурних, енергетичних, фізичних та природних ресурсів місцевості вони стараються будувати власну зростаючу і «самоокупну» економічну систему. Ті муніципалітети, зростання яких спирається на конкурентні переваги, що зумовлені лише місцем розташування та класичними факторами виробництва (*земля, праця капітал*), можуть на певному етапі глобалізації втратити свої колишні переваги. Одночасно муніципалітети, які розвивають креативні «виховані» фактори місцевих переваг (*інтелект, інновація, інформація, співпраця, мережі, соціальний капітал*) мають шанси вийти в лідери. Вони зможуть позиціонувати себе по відношенню до інших громад та територій і отримати особливі конкурентні переваги у залученні найкращих інвестицій, які забезпечують:

- створення інноваційних підприємств
- формування високої доданої вартості
- випуск продукції переважно експортного спрямування
- нові навички професійного менеджменту
- поліпшення інфраструктури
- інтеграцію у світову економіку, тощо.

Процес глобалізації світової економіки відкриває нові закономірності, вводить нові «правила гри», змінює рівні відповідальності за місцевий розвиток та алгоритми ухвалення рішень управліннями в галузі економічної політики як на національному так і на регіональному рівнях. І, як це не дивно, глобалізація світової економіки призводить до посилення ролі місцевих громад в економічному розвитку локальних територій та країни в цілому.

Міжнародний рух капіталу, як прояв глобальної економіки, виступає сьогодні важливим фактором росту національних економік всіх країн. Особливо це стосується країн, що розвиваються та країн з перехідною економікою, наприклад, України. Для таких економік можливості економічного росту обмежені наявними виробничими ресурсами, а процеси нагромадження капіталу вимагають значного часу. Це ж стосується і технологій, інновацій, людського капіталу тощо. У випадку ж припливу прямих іноземних інвестицій (ПІІ) такі проблеми зникають доволі швидко. Ще у минулому сторіччі такого фактору росту національних економік як прямі іноземні інвестиції практично не існувало. До середини 90-х років ХХ сторіччя загальні глобальні ПІІ не досягали і 0,5 трлн. дол. США і через їх незначні обсяги, ними, як чинником економічного росту, можна було нехтувати. З початком ХХІ століття глобальні потоки ПІІ почали зростати дуже швидко досягши ще у 2010 році 1,122 трлн. дол. США. (Рис. 4.5). В 2013 році глобальний потік ПІІ за оцінками ЮНКТАД склав 1,8 трильйонів доларів США та 1,9 трильйонів доларів США в 2014 році. [9,с. 334]

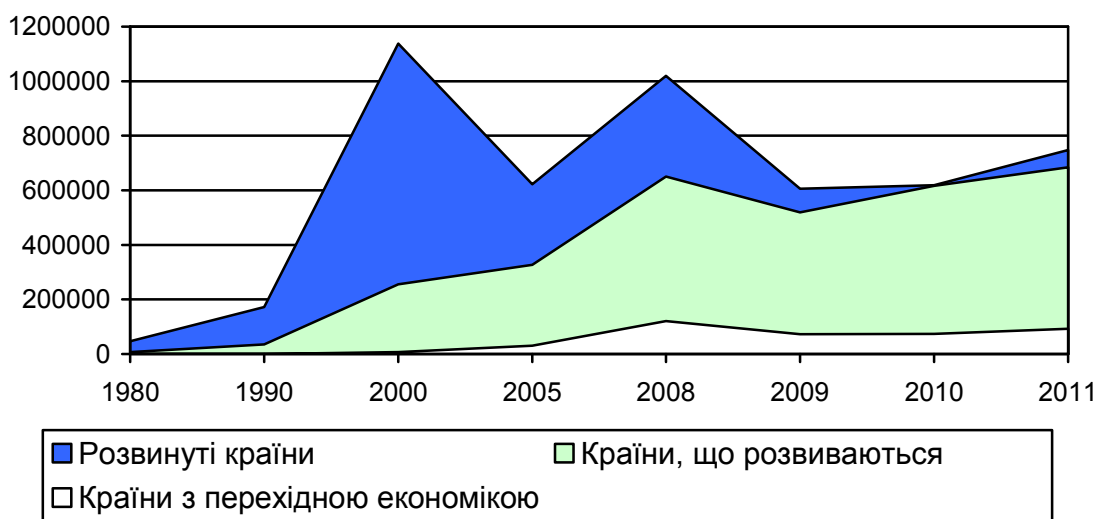


Рисунок 4.5. - Глобальні прямі іноземні інвестиції (млн. дол. США)

Джерело: [8]

Як бачимо, в умовах глобалізації світової економіки, гроші самі шукають собі вигідного застосування і вже немає необхідності тривалий час нагромаджувати капітал чи інші фактори виробництва у себе вдома. Глобалізація і міжнародні ринки капіталу роблять це за одну мить. Фактори виробництва, в тому числі, специфічні, притаманні сучасній цивілізації, легко перетинають кордони відкритих економік і працюють в тих країнах, де складаються найкращі умови їх використання. Причини міжнародної міграції капіталу добре відомі. В умовах глобалізації економічний ріст в окремих країнах починає залежати не стільки від внутрішнього як від глобального ринку виробничих ресурсів (технологій, капіталу, знань, інновацій і робочої сили в першу чергу). Ресурси вільно рухаються і опиняються на тих територіях, де створені умови для їх ефективного використання. Проблема обмеженості виробничих ресурсів, притаманна економіці минулого століття, зникає (до певної міри) внаслідок глобалізації ринків виробничих ресурсів. Країни світу отримують практично необмежений доступ до світових ресурсів праці, капіталу і технологій. Внаслідок цього, теоретично, існує об'єктивна довгострокова загальносвітова тенденція до вирівнювання показників економічного розвитку всіх країн світу. Але цього не трапляється, тому що різні території мають різну інвестиційну привабливість і володіють різною здатністю залучати зовнішні ресурси. Привабливість регіону щодо розташування прямих іноземних інвестицій і визначає його конкурентоспроможність, яка залежить від цілого ряду факторів сприятливості ділового та підприємницького клімату:

- правові фактори (регуляторні акти, дозвільні процедури, законодавство, безпека, тощо),
- технологічні фактори (транспорт, дороги, виробництво, комунальна інфраструктура, зв'язок, телекомунікації, дослідження, наука),
- комерційні фактори (мережі збуту, індивідуалізація, реагування, розташування, вартість),
- соціокультурні фактори (ставлення, поведінка, традиції соціальні норми).

Здатність конкурувати за потоки зовнішніх ресурсів, в першу чергу, за прямі іноземні інвестиції, втілена в рейтингах легкості ведення бізнесу, інвестиційної привабливості країн, ринків, територій, глобальному індексі конкурентоспроможності та ін. Не зважаючи на те, що в 2015 році Україна увійшла в топ-100 рейтингу легкості ведення бізнесу Doing Business-2015, складеним Світовим банком та IFC, піднявшись на 16 позицій і посівши 96 місце [7], результати звіту World Economic Forum свідчать, що наша країна за останній рік у рейтингу глобальної конкурентоспроможності втратила 11 позицій, з 73 до 84, отримавши показник 4.05 бали з 7 можливих. [10]

Що лежить в основі конкурентоспроможності країн та територій? На думку автора теорії конкурентоспроможності Майкла Портера – основою конкурентоспроможності націй та територій є продуктивність праці [3]. Продуктивність праці збільшує конкурентоспроможність економіки, остання, в

свою чергу, призводить до подальшого росту продуктивності праці внаслідок залучення нових прямих іноземних інвестицій та високо інноваційних технологій. Коло замикається: глобальний потік інвестицій спрямовується до країн з вищою конкурентоспроможністю економіки, а вища конкурентоспроможність призводить до вищої продуктивності праці і подальшого росту інвестиційної привабливості локального регіону. Тому території, можуть як підвищити, так і знизити свій рівень конкурентоспроможності в часі. Виникнення територій економічного росту, як і територій економічного занепаду, є наслідком процесів локалізації. Територіальна громада, що неспроможна конкурувати за залучення та ефективне використання зовнішнього капіталу, інформації та знань залишається далеко позаду. Відсталість депресивних територій в сучасних умовах розширено відтворюється, розрив у показниках ВРП на мешканця, зайнятості, середньої зарплати та добробуту населення у порівнянні з конкурентоспроможними територіями зростає. Країни, які не забезпечили умови ефективного використання ресурсів з такою ж швидкістю позбуваються їх, загострюючи внутрішні проблеми бідності. Більше того, внаслідок міжнародної міграції факторів виробництва (в першу чергу капіталу) в територіях виникають диспропорції в розміщенні продуктивних сил. Причиною тому є різна інвестиційна привабливість територій і, як наслідок, різний приплив іноземного капіталу в різних частинах однієї країни. І в цьому полягає ще одна важлива особливість розвитку національних економік в умовах глобалізації: через зростання мобільності ресурсів, спрощення і прискорення транскордонного руху факторів виробництва суб'єктами міжнародних економічних відносин все більше стають локальні території. Ріст національної економіки складається з росту місцевих (локальних) економік громад країни. Економічний ріст в умовах глобалізації стає локальним. Саме це тепер змушує національні уряди та територіальні громади перейматись місцевим економічним розвитком, просувати реформи з децентралізації та конкурувати за залучення ресурсів, прямих іноземних інвестицій, нових технологій та інновацій. Одночасна дія глобалізації та локалізації є формулою «нової» економіки. Глобалізація і локалізація є нероздільними процесами, вони діють синхронно. Чим більша глобалізація ти більша локалізація... Окремі місцеві ринки конкурують за потоки міжнародного капіталу і перетворюються на своєрідні «точки росту», конкурентоспроможні території зростання стають потужними осередками прогресу. Процеси глобалізації світової економіки супроводжуються процесами локалізації розвитку національних економік і заставляють країни зосереджувати увагу на місцевому економічному розвитку.

В умова глобальної економіки країни конкурують з країнами, регіони конкурують з регіонами, а міста конкурують з містами, створюючи найсприятливіше середовище, в якому бізнес може розвиватися й зростати. Якщо якась мультинаціональна корпорація шукає нових місць для розширення своєї діяльності (наприклад, для будівництва нового заводу), то треба розуміти, що процес прийняття рішення про вкладання інвестицій в іншій країні буде

досить складним і багаторівневим. Корпорація може знати, в якій частині світу їй хотілося б здійснити інвестицію (наприклад, у Східній Європі), вона може навіть бути переконана у виборі країни, куди бажає інвестувати (скажімо, Україна), але вибір міста (місця) локалізації інвестицій – завжди буде найскладнішим. Все залежатиме від міст регіону, які конкуруватимуть між собою за цю інвестицію і які будуть пропонувати для цієї корпорації кожен свої можливості. Чиї можливості будуть найкращими (конкурентними), там і локалізуються інвестиції.

Отже глобалізація послужила рушійною силою потоку прямих іноземних інвестицій, які локалізуються у економічно вигідних місцевостях. Території конкурують у залученні таких інвестицій, особливо таких, що приносять високу продуктивність та забезпечують високий рівень місцевого розвитку. Конкурентні позиції країн зростають завдяки високій конкурентоспроможності територій та міст, які, в свою чергу, конкурують з іншими містами – за додаткові ресурси, нові робочі місця, високу додану вартість та підвищення якості життя місцевих мешканців. В основі високого рівня розвитку країн є конкурентоспроможність територіальних громад, яка пов'язана з рівнем місцевого економічного розвитку та вдалим планування майбутнього. Феномен явища «місцевий економічний розвиток» виник в наслідок процесів глобалізації, які стають головними чинниками в майбутньому розвитку світової економіки. Місцевий розвиток чи розвиток територіальних громад у високорозвинених країнах світу має пряме відношення до «місцевого економічного розвитку». В українському законодавстві, поняття «місцевий розвиток» чи «місцевий економічний розвиток» практично не зустрічається і юридично відсутні. Частіше всього ми маємо справу з поняттям «регіональний розвиток» (розвиток областей, районів), що пояснюється довгою історією високого рівня централізації державної влади і обмеженими можливостями територіальних громад впливати на свій розвиток. Насправді, місцевий економічний розвиток є об'єктивним і складним багатограним процесом, він стосується відносно завершеної суспільно економічної одиниці, в якій проявляються всі сторони життєдіяльності суспільства. Ця багатогранність і комплексність процесу місцевого розвитку вимагає запровадження складних, системних підходів та залучення значної кількості спеціалістів з різних галузей та врахування і узгодження позицій, адже їх бачення можуть бути такими, що суперечать один одному, а іноді й навіть цілком протилежними. Кожен спеціаліст з погляду своєї професії чи ролі у суспільстві – політик, управлінець, бізнесмен, еколог, демограф, архітектор, інженер-проектант, соціолог, географ тощо інтерпретуватимуть розвиток з власної позиції. Важливість складність та багатогранність МЕР пояснює наявність великого розмаїття визначень.

Місцевий економічний розвиток (МЕР) – це спільна робота місцевих людей заради досягнення сталого економічного зростання, яке принесе економічні вигоди та покращення якості життя для всіх членів громади. («Громада» у цьому контексті визначається як місто, міська агломерація чи регіон країни).

Місцевий економічний розвиток (МЕР) є діяльністю підприємств, органів місцевого самоврядування та інших зацікавлених сторін, спрямованою на максимізацію економічних ресурсів громади. МЕР підвищує добробут, можливості працевлаштування та якість життя громадян.

Місцевий економічний розвиток (МЕР) – це спільна діяльність влади, бізнесу та громади, метою якої є формування економічного потенціалу населеної місцевості для покращення економічного майбутнього і підвищення якості життя населення.

Місцевий економічний розвиток (МЕР) – це процес стратегічного партнерства, який допомагає прискорити темп зростання продуктивності (ключова економічна мета), стимулюючи інвестиції в нові та існуючі підприємства з високим потенціалом до зростання і створюючи такі місцеві факторні умови, які тривалий час сприяють цьому зростанню. МЕР орієнтований на зростання добробуту і допомагає закласти основу національного процвітання.

Всі ці визначення характеризують місцевий розвиток за наступними ознаками:

- це процес, діяльність, а не стан;
- це спільна діяльність громади;
- це партнерство влади громади та бізнесу;
- суб'єктом діяльності з місцевого розвитку місцева громада: населення території або декілька місцевих громад, об'єднаних єдиними цілями;
- рушійною силою розвитку є фактори місцевих конкурентних переваг;
- двигуном розвитку територіальної громади є економіка;
- критерієм розвитку є задоволення потреб членів громади, підвищення життєвого рівня населення, зростання стандартів життя.

Що повинна робити влада в місцевому економічному розвитку?

- Займатись питаннями МЕР – планувати, реалізовувати плани, конкурувати за інвестиції та кращі робочі місця, тощо
- Розробити та донести виразне та стимулююче економічне бачення напрямку
- Використовувати місцевий ресурс громади для створення конкурентних переваг
- Забезпечити мотивацію та спроможність “ключових учасників” використовувати переваги та ефективно співпрацювати
- Створити та підтримувати інституції, що сприяють використанню інтелектуального потенціалу, постійній модернізації та інноваціям,
- Забезпечити бажання та спроможність ключових установ пристосовуватись до викликів глобальної економіки

Місцевий економічний розвиток неможливий без спільної діяльності громад. Він пов'язаний з діями, програми та проектами, здійснення яких дозволяє громаді підвищити конкурентоздатність та поліпшити економіку свого середовища. Конкуруючи з іншими містами в створенні найбільш сприятливого середовища для бізнесу, що включає інфраструктуру та послуги

якомога вищої якості за якомога нижчу вартість для підприємств, міста можуть забезпечити значний розвиток існуючого бізнесу, стимулювати створення нових підприємств і залучати інвестиції. Наявність більш якісних послуг та інфраструктури дозволяють підприємствам встановлювати нижчі ціни на продукцію та послуги, що сприяє збільшенню обсягів продажу, створенню робочих місць та податкових надходжень. Збільшення податкових надходжень у результаті зростання бізнесу та більшої зайнятості означає, що міста можуть, в свою чергу, підвищити якість послуг та інвестувати в розвиток інфраструктури, стаючи таким чином ще більш привабливими для бізнесу та далі підвищуючи якість життя своїх громадян. Місцевий економічний розвиток позитивно впливає на всю громаду включно з місцевою владою, бізнесом і громадянами. Розвинутий ринковий світ місцевим економічним розвитком почав займатись з початку 50-х років ХХ століття, наука з цього питання стала розвиватись у другій половині 70-х років. Історія зростання економіки США, Канади та європейських країн – це еволюція удосконалення МЕР. Його умовно можна розділити на чотири етапи МЕР.

ПЕРШИЙ ЕТАП МЕР: промисловий розвиток (1950-1970 роки). Цей етап часто називають «гонитвою за фабричними димарями». На цьому етапі було прагнення зміцнити економічну базу міст шляхом приваблення будь якого інвестора та створення на території громади нового великого підприємства. Для цього зазвичай застосовувалися стимули (надання недорогої земельної ділянки, пільгові кредити, чи полегшення будь яких вимог до бізнесу). З'явилися перші промислові парки. Посилилась конкуренція між громадами. Деякі громади успішно залучали інвесторів та всіляко сприяли створенню нових робочих місць і нових ринків. У деяких випадках громади просто марнували ресурси у гонитві за інвестором. Іноді, громадам вдавалось одержати короткострокову вигоду від залученої інвестиції, але в подальшому вони потерпали від необхідності, протягом тривалого періоду після завершення дії позитивного ефекту, продовжувати надавати пільги. У випадках, коли новостворене підприємство перетворювало місто на місто однієї галузі, перспектива закриття такого "містоутворюючого" підприємства робила місцеву громаду вразливою.

ДРУГИЙ ЕТАП: розвиток малих підприємств (1970-1990 роки).

Нова хвиля місцевого економічного розвитку була породжена зростанням ролі малого бізнесу в економічному розвитку. Зусилля на підтримку місцевого економічного спрямовувалися переважно на збільшення чисельності розвиток та утримання малих підприємств. Цілеспрямовані заходи з підтримки малого бізнесу включали пряму підтримку підприємцям, технічну допомогу з консультування операційної діяльності та управління, у створенні нових робочих місць. Почала розвиватись «м'яка інфраструктура» – бізнес центри та бізнес інкубатори, центри розвитку підприємництва, обслуговуючі центри за принципом «єдиного вікна», численні урядові програми різного рівня на підтримку малих і середніх підприємств. Діяльність із залучення підприємств та інвесторів, що була характерною для першого етапу, продовжувалася, але її спрямованість змістилася від великих промислових підприємств та великих

об'єктів інфраструктури у бік набору підприємств, що є різноманітними за ознаками розміру, економічної життєздатності та галузевого представництва.

ТРЕТІЙ ЕТАП: розширення бази економічного розвитку (1990-2000 роки). Характерним для цього періоду є поява інноваційного інструментарію формування та розширення бази економічного розвитку. Набувають поширення такі засоби розвитку муніципалітетів як співпраця, створення державно-приватних партнерств, мереж та асоціацій громад, розвиток промислових кластерів та підвищення ролі інновацій. У міру збільшення значимості та ускладнення місцевого економічного розвитку все більше уваги приділяється досягненню балансу економічного зростання та якості життя в громаді. Планування місцевого економічного розвитку та впровадження планів набуває комплексного характеру завдяки широкому залученню зацікавлених осіб та формуванню багатосторонніх партнерств з представників різних галузей і сфер суспільного життя. Громади створюють належні умови для зростання місцевих компаній, формують сприятливий інвестиційний клімат, інвестують в нематеріальну інфраструктуру, заохочують співробітництво, формують мережі ділових зв'язків та цілеспрямовано приваблюють зовнішніх інвесторів своїми конкурентними перевагами. Найбільш успішними є громади, яким вдається налагодити плідну співпрацю.

ЧЕТВЕРТИЙ ЕТАП: сталий економічний розвиток громад (з 2000 року).

В основі місцевого економічного розвитку більшості громад лежить багатовекторність та сталість – взаємозалежність економічного, екологічного та соціального благополуччя. Рішення опираються на місцеві знання та ініціативи громад. У будь якій ініціативі з МЕР проявляються ознаки всіх етапів еволюції. Універсального практичного підходу до місцевого економічного розвитку не існує. Кожен муніципалітет характеризується унікальним набором можливостей і проблем, а тому створює власний креативний підхід до місцевого економічного розвитку, який би враховував специфічні для нього потреби, труднощі та можливості. Тому, запорукою успішності ініціатив з планування місцевого економічного розвитку стають:

- врахування економічних реалій глобалізації: швидкі зміни середовища, важливість партнерства з приватним сектором; інноваційність та креативність як єдину конкурентну перевагу, що має сталий характер; системність та комплексність конкурентоспроможності, неможливість вдосконалення її складових поодиночі;

- врахування інтересів широкого кола всіх зацікавлених осіб та партнерів, співпраця;

- планування та стратегічний характер ініціатив: кожна ініціатива це проект, який має мати чітко визначені цілі, завдання та діяльність;

- упереджувальний характер планів, заходів та дій;

- чутливість до потреб громади, аполітичність, прозорість та підзвітність;

- спрямованість на вирішення певних питань чи проблем у довгостроковій перспективі.

Вирішальну роль у визначенні ініціатив з місцевого економічного розвитку відіграють нові події та тенденції, на які вплинула глобалізація. Перелік чинників змін, які сформувались під впливом процесів глобалізації і в скорому часі, будуть суттєво впливати на місцевий економічний розвиток та на вироблення нових підходів до планування розвитку громад, сформовано у три групи.

1. Економічні чинники змін

- Скорочення значимості сировини у собівартості продукції
- Вплив глобальних стратегічних альянсів транснаціональних корпорацій на свою інвестиційну і купівельну поведінку
- Надмірна пропозиція продукції, що виробляється у ключових глобальних секторах
- Синхронізація економік різних країн
- Збільшення мобільності капіталу, що полегшує доступ до джерел фінансування практично для всіх незалежно від місця знаходження
- Скорочення частки працівників, зайнятих у сировинній і виробничій сферах, за рахунок збільшення частки працівників, зайнятих у сфері обслуговування

2. Технологічні чинники змін

- Технологічні вдосконалення та зростання ефективності виробничих процесів
- Відсутність національних кордонів у системах зв'язку через мережу інтернет (наприклад, у системах електронної торгівлі та електронного державного управління)
- Удосконалення в логістиці, наслідком яких є скорочення потреб у вантажних перевезеннях
- Зростання важливості інформаційних послуг та інформаційних технологій в усіх секторах економіки
- Технологічні вдосконалення вимагають встановлення вищих вимог до кваліфікації працівників

3. Регуляторні та політичні чинники змін

- Усунення політичних бар'єрів торгівлі
- Регіональне групування та регіональна інтеграція у сфері торгівлі
- Зростання масштабів демократизації, що посилює тиск і збільшує очікування з боку окремих громадян та груп
- Впровадження глобальних стандартів праці та охорони довкілля
- Поширення приватизації цілих галузей
- Децентралізація урядових послуг

Сучасна модель місцевого економічного розвитку базується на капіталі знань та інтелекту і пов'язує тріаду понять «глобалізація – інновація –

конкурентоспроможність території». Такий підхід обумовлений високими темпами розвитку окремих країн і високою концентрацією капіталу в певних територіях та містах. Висока мобільність капіталу та природне ринкове прагнення економіки до рівноваги спричиняють перетік капіталу від одних територій, міст, країн до інших, – які були найбільш сприятливі і найбільш готові до зовнішніх інвестицій. У теперішньому періоді розвитку світової економіки це стосується всіх країн з ринковою економікою. Але, зрозуміло, в кожній країні є різне сприйняття та впровадження цих процесів, що і визначає рівень розвитку їх економіки. Успішність реалізації політики місцевого розвитку суттєво залежить від рівня наявних повноважень місцевих органів влади, а також системи балансу і розподілу повноважень між державним, регіональним (обласним) та місцевим (органами місцевого самоврядування) рівнями влади. Відомо, що високі параметри якості життя громадян та рівні розвитку економік найбільш розвинутих країн світу спричинені, зокрема, порівняно високим рівнем децентралізації та деконцентрації, тобто значним обсягом повноважень та відповідних ресурсів для їх реалізації, переданих (делегованих) державами на «регіональний» та «місцевий» рівні управління. Основними цілями економічного розвитку є кількісне зростання населення та багатства, поява якісно нових благ, цінностей явищ та процесів. У класичному розумінні під економічним розвитком розуміють перехід від одного стану економіки до іншого, коли у новому періоді не лише збільшується виробництво тих товарів та послуг які вже вироблялись, а має місце виробництво нових товарів та послуг з використанням нових технологій у порівнянні з минулим часом. Тому домінуючим напрямком планування є зосередження уваги в першу чергу на плануванні місцевого економічного розвитку. Економіка майже завжди є найважливішою, ключовою площиною всіх стратегічних рішень, однак місцевий розвиток є чимось більшим, ніж місцевий економічний розвиток. Що ще потрібно враховувати разом з тією сферою місцевих реалій, яка дає жителям засоби до існування? Є ще два такі елементи місцевої дійсності: природне середовище і сама місцева громада. Рівновага розвитку та стану цих трьох сфер – економічної, суспільної і природної, – без домінування жодної з них, і є це власне сталим розвитком.

Поняття сталого розвитку (англійський аналог «sustainable development», що дослівно означає «розвиток що підтримується»), українською мовою перекладають по різному – «стійкий», «постійний», «усталений», «збалансований», «зрівноважений» розвиток, але найчастіше вживають – «сталий». Дане поняття визначає нам правильну перспективу бачення розвитку (не тільки місцевого, а в першу чергу – глобального), як стану динамічної рівноваги, своєрідного гомеостазу між економічною, соціальною і екологічно-просторовою складовими розвитку. Суть поняття полягає не стільки в здатності такої системи до існування (бо це тільки результат процесу), а і в збереженні динамічної рівноваги між раціональністю і вартостями всіх трьох сфер – екологічними, економічними і соціальними постулатами. Сталий розвиток – це сучасна найбільш поширена концепція взаємодії суспільства і

природи, якою зараз керуються передові країни світу. Сталий розвиток є узгодження між економічним та соціальним розвитком суспільства і збереженням довкілля. Основою сталого розвитку є паритетність відносин у тріаді: людина – господарство – природа. Сталий розвиток – це процес розбудови держави на основі узгодження і гармонізації економічної, соціальної та екологічної складових з метою задоволення потреб сучасних і майбутніх поколінь.

Термін «сталий розвиток» офіційно був прийнятий на Всесвітній конференції ООН навколишнього середовища і розвитку, що проходила у Ріо-де-Жанейро у 1992 році: «... сталий розвиток, це такий розвиток, за якого задоволення потреб теперішніх поколінь не має ставити під загрозу можливості майбутніх поколінь задовольняти свої потреби, ... це економічна стабільність у гармонії із соціальним благополуччям та екологічною безпекою». Це стало результатом багаторічної наукової, аналітичної та політичної роботи. Триєдність складових сталого розвитку міст та регіонів зафіксовано у Ольборзькій Хартії міст Європи, схваленою Конференцією «Міста Європи на шляху до сталого розвитку», що відбулась у Данії 27 травня 1994 року. Сталість – «... це не тільки бачення і не застиглий стан, а творчий локальний процес, спрямований на пошук рівноваги, що поширюється на всі сфери прийняття рішень на місцевому рівні.... Цей процес забезпечує міській владі безперервний зворотний зв'язок, показуючи, які види діяльності ведуть до збалансованості міського розвитку і які, навпаки, перешкоджають цьому». Оскільки міста та регіони відрізняються один від одного вони повинні знайти «...свій власний шлях до сталого розвитку, використовуючи переваги та потенціал як основу для місцевих планів» [4]. Про сталість розвитку йдеться також у дев'ятому принципі Доброго врядування Стратегії інновацій та доброго врядування на місцевому рівні, рекомендованою до впровадження 15-ю сесією Конференції європейських міністрів, відповідальних за місцеве та регіональне управління, (м. Валенсія, 15-16 жовтня 2007 рік). Сутність поняття сталого розвитку розглядає як предмет дослідження не лише об'єкти та явища, але й сам розвиток, як процес змін. Оскільки, як вже зазначалось, світовий розвиток стає все більш стрімким, всеохоплюючим та непередбачуваним. Можливості природи не є безмежні, антропогенний тиск на неї досяг межі здатності природи до самовідновлення. Усе менше часу залишається для прийняття стратегічних рішень щодо шляхів подальшого розвитку – як зберегти біосферу, біологічну та особистісну природу людини і розвивати економіку, як управляти (утримувати баланс) цією триєдиною системою, яка знаходиться у стані постійної динаміки, а її складові – економічне зростання та обмеженість природних ресурсів – перебувають у суперечності. Ці питання є важливі для всіх країн, а особливо тих, які мають низький рівень економічного розвитку та перебувають на рівні індустріального чи до індустріального стану. Такі країни, як правило, не мають ресурсів (фінансових, організаційних, інтелектуальних, правових, ментальних, тощо) підтримувати економіку з урахуванням екологічної безпеки та соціального благополуччя. У міжнародному територіальному поділі праці одні

країни (економічно розвинуті) спеціалізуються на виробництві готової продукції, а інші (країни, що розвиваються) – на видобутку та постачанні сировини. Зростає економічна та соціальна нерівність країн світу, виснажуються надра, загострюються екологічні проблеми. Схема формування складових сталого розвитку відображає алгоритм пріоритетів у діях спільноти щодо вибору цілей та інструментів планування розвитку (рис. 4.6).

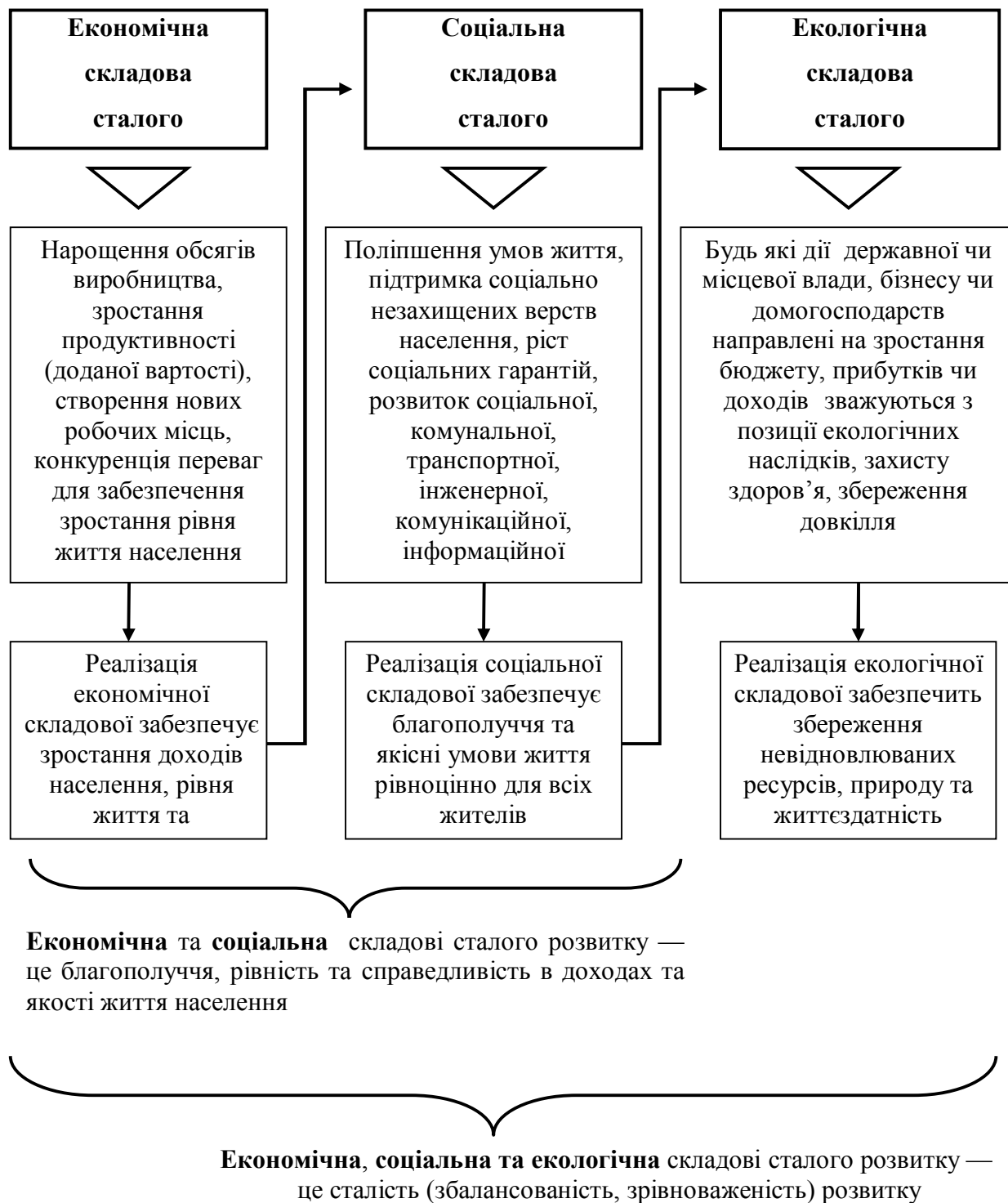


Рисунок 4.6 - Схема формування складових сталого розвитку
Джерело: Розроблено авторами

Сталий розвиток не може відбуватись без економічного розвитку. І хоча економічний розвиток сам по собі не гарантує соціальне благополуччя, якість життя, збереження життєдіяльності та екологічну безпеку без економіки вони не взагалі можливі. Рівноцінна присутність економічного, економічної, соціальної та екологічної складової забезпечує сталість розвитку, його збалансованість та повноцінність. Економічний розвиток є пріоритетом, двигуном і ресурсом процесу змін, але в більшій чи меншій мірі він повинен враховувати необхідні компроміси в громадах, забезпечувати баланс між баченням інтересів бізнесу, суспільного та природоохоронного розвитку в перспективі. Якщо економічне зростання є бурхливим і швидким, необхідно першочергово формувати пріоритети по забезпеченню соціального добробуту із гарантіями екологічної безпеки. І навпаки, коли економіка перебуває в стані стагнації, необхідно приділяти увагу, в першу чергу, вирішенню проблем економічного розвитку. Розвиток без економіки неможливий. Створенням додаткової вартості займається бізнес. Чим кращі умови для розвитку бізнесу тим кращими є умови для місцевого розвитку громади.

Умови для розвитку громади забезпечуються великою кількістю складових: національною та місцевою владами, зрілістю громадянського суспільства, культурою та готовністю місцевих громад приймати на себе відповідальність за управління розвитком території, якістю життя сьогодні і у майбутньому тощо. Загалом, успішність сталого розвитку залежить від успішності місцевого економічного розвитку, особливо від умов, в яких перебуває бізнес. Філософія будь якого бізнесу, однозначна – максимізація прибутків. За своєю природою бізнесу не притаманно опікуватись створенням суспільного продукту, дбати за екологію чи раціональне використання не відтворюваних ресурсів, турбуватись за соціально незахищених людей чи займатись меценатством, тощо. Однак, висока якість життя, розвинута економіка, сприятливий діловий клімат, доброзичливе середовище, все це сприяє формуванню культури життя праці та відпочинку орієнтованих на сталий розвиток. Високоприбутковий бізнес у стабільній економіці з легкістю сплачує податки, бере на себе соціальну, відповідальність, займається меценатством, створює суспільний продукт, дбає за якість життя громади, екологію та безпеку. Ієрархія відповідальності бізнесу перед суспільством за сталий розвиток опирається, в першу чергу, на його дохідність стабільність та захищеність і представлена пірамідою (рис. 4.7).

Отже, місцевий розвиток це процес певних змін у місцевій системі територіальної громади, який призводить до покращення якості життя зараз і в майбутньому, це партнерство інтересів громади, підприємницьких кіл та органів місцевого самоврядування для підвищення добробуту кожного члена громади і всіх загалом. Тому, коли йдеться про планування сталого розвитку у громаді в найкращому його прояві, то в першу чергу слід розуміти, що мова йде про планування місцевого економічного розвитку із орієнтацію на три складові – соціальне благополуччя, рівний доступ всіх жителів до публічних послуг, охорони здоров'я, чистоти довкілля, екологічної безпеки та захищеності.

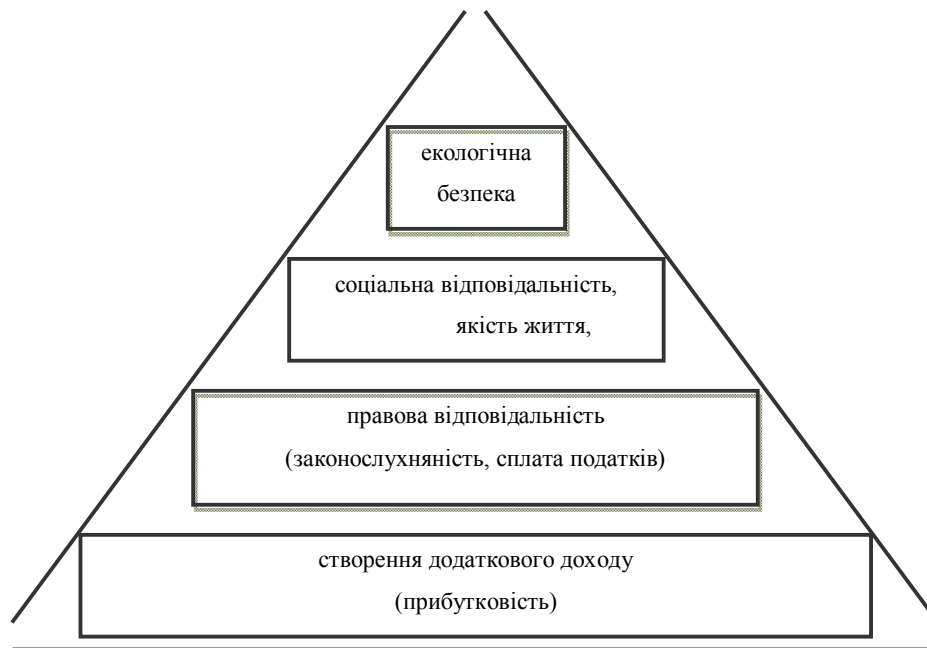


Рисунок 4.7 - Ієрархія відповідальності бізнесу за сталий розвиток
Джерело: [10]

При складанні планів сталого місцевого розвитку слід опиратись на шість базових постулатів:

1. Економічний розвиток створюється бізнесом.
2. Робочі місця забезпечують добробут громади і впливають на зростання як індивідуальних доходів мешканців так і на зростання сукупного суспільного продукту.
3. Місцева влада та громадські організації створюють умови для розвитку бізнесу.
4. Розвинута інфраструктура є переважаючим елементом конкурентоспроможності громади.
5. Якісні послуги, що надаються місцевою владою громаді та бізнесу є елементом конкурентних переваг.
6. Ефективне управління містом чи регіоном забезпечується системним менеджментом (планування, організація, мотивація, контроль), місцевими ресурсами, співпрацею зацікавлених осіб та тристороннім партнерством.

Сучасне планування здебільшого означає відмову від моделі індустріальної економіки, яка була національним ідеалом ще 50 років тому. У якому б напрямку не здійснювалось планування, серед лідерів розвинутих країн виріс інтерес до того, як саме слід здійснювати планування, щоб скеровувати розвиток нації у напрямку, що відповідає світовим тенденціям (рис. 4.8).

Центр ваги планування розвитку громад поступово переміщається у бік таких цілей та дій як стійкість, довгострокове стратегічне бачення, партнерство, гнучкий порядок планування та розробки комплексних програм розвитку підприємництва, а також спонукання до модернізації через дієве залучення громад. Ключовими характеристиками планування в умовах глобалізації стають

технологічні інновації, модернізація робочих місць та змісту праці працівників, а також виникнення внутрішніх місцевих економічних рушійних сил, які базуються на конкуренції місцевих факторних умов інформації творчості та знаннях³. У цьому контексті стратегії – це сплановані дії, направлені на те щоб досягнути деяких економічних цілей міста, чи регіону, що ґрунтуються на об’єктивних можливостях, які існують для даної локальної території. Наголос робиться на залученні громад до планування розвитку територій, а планування розвитку країни узгоджується з загальними стратегічними цілями регіонів та місцевих громад.

«Стара економіка» (індустріальна економіка)	«Нова економіка» (економіка умов глобалізації)
Ключовим фактором є низька ціна місця ведення бізнесу (робоча сила, ресурси)	Ключовим фактором є наявність «знань», інновацій та інтелекту
Ключовим фактором є залучення в територію будь яких бізнесів	Ключовим фактором є залучення високотехнологічних підприємств та кваліфікованих людей
У якості конкурентних переваг використовується природний та фізичний ресурс	Для формування місцевих конкурентних переваг розвивається «вихований» ресурс – побудований на інтелекті, інноваціях та соціальному капіталі
Розвитком керувала влада на основі довгострокового планування («від досягнутого»)	Розвиток керується стратегічним партнерством між бізнесом, владою та громадським сектором
Наявність конфлікту (часто скритого) між різними зацікавленими групами (секторами суспільства)	Налагодження консенсусу та вироблення спільних дій, для досягнення синергетичного ефекту

Рисунок 4.8. - Порівняння планувальних характеристик місцевого розвитку в різних економічних системах

Джерело: [1]

Для забезпечення сталого розвитку території місцева влада повинна:

– працювати над створенням високотехнологічних робочих місць та залученням продуктивних інвестицій (у т.ч. прямих іноземних інвестицій);

³ Місцеві органи влади в Україні сьогодні мають справу зі складними проблемами: спад економіки, нерозвинута інфраструктура, відсутність почуття безпеки у людей, бідність, безробіття, соціальна та територіальна нерівність, втрата самоповаги, брак водних ресурсів, забруднення, деградація ґрунтів, забруднення повітря, незадовільні засоби утилізації твердих, небезпечних та токсичних відходів, обмежений доступ до безпечних джерел енергії тощо. Більшість із наведених проблем і викликів тісно пов’язані між собою, що посилює необхідність застосування інтегрованого підходу до місцевого розвитку та обов’язковість побудови планів з акцентом на економічному розвитку та розвитку конкурентоспроможності територіальних громад. Разом з тим, з огляду на викладене вище, розвиток економіки повинен відбуватись не будь якою ціною, його необхідно планувати з урахуванням всіх складових сталості.

- сприяти розвитку та диверсифікації бізнесу та формувати кластери (ланцюжки зростання доданої вартості);
- розвивати інфраструктуру, впроваджувати енергоефективні технології, оптимізувати транспортні потоки та визначитися в поведінці із твердими побутовими відходами;
- розвивати партнерські стосунки з бізнесом (ДПП), спонукати бізнес до соціальної екологічної та етичної відповідальності;
- стати партнером для громади, залучати громаду до співпраці та змінювати ментальність, формуючи корпоративну культуру громади
- забезпечувати перманентне навчання персоналу;
- інтегрувати стратегічні плани у функціональну діяльність влади, враховуючи усі складові сталого розвитку;
- реформувати структуру управління розвитком відповідно до завдань та цілей стратегії.

Практика місцевого економічного розвитку в передових країнах світу дозволила накопичити «матеріал» для використання кращих практик його організації, розробки, управління та впровадження політики планування стратегій, програм та проектів місцевого розвитку. Цей досвід є важливим у багатьох аспектах і має широке застосування. Він трансформувався практикою застосування та відповідає сьогоднішнім реаліям та викликам глобальної економіки. Основні ключові принципи, які слід враховувати при плануванні розвитку громад та впровадженні будь-яких ініціатив з місцевого економічного розвитку, можна сформулювати так:

1. Необхідність застосування системного всебічного та комплексного підходу до місцевого розвитку.

Щоб бути дієвим, місцевий економічний розвиток не повинен обмежуватися одним виміром, тобто не повинен спрямовуватися виключно на залучення будь яких підприємців і будь яких робочих місць. Успішні ініціативи з місцевого економічного розвитку повинні бути цілеспрямованими, багатоплановими і бути спрямованими на вирішення широкого кола питань, пов'язаних із забезпеченням сталого розвитку громади та збалансуванням економічних, соціальних і природоохоронних завдань. Розробники таких програм аналізують широкий спектр проблем, можливостей і рішень, враховуючи при цьому місцеві ресурси, факторні умови, капітал громади та специфіку кожної громади.

2. Місцеве лідерство та бачення перспектив.

Лідерство є необхідною передумовою успішної діяльності і головною опорою стратегічного планування. Сьогодні все більше фахівців схиляються до думки про те, що розвиток лідерства, як однієї з важливих складових процесу місцевого управління і може суттєво підвищити ефективність діяльності органів влади шляхом використання додаткових важелів при роботі з колективом, громадою, зацікавленими сторонами та безпосередніми споживачами послуг, що надаються владою. Вдале використання лідерства як додаткового ресурсу, робить значний внесок у реалізацію на місцевому рівні

парадигми «Доброго врядування», яка передбачає забезпечення ефективного та інноваційного управління, належної участю громадян в процесі прийняття рішень з метою перетворення громад в місця, де люди бажають жити й працювати сьогодні та у майбутньому. Муніципальне лідерство допомагає:

- відповідати на виклики, які постають перед громадою та органом місцевого самоврядування;
- розбудовувати орган місцевого самоврядування й громаду;
- розвивати та максимально використовувати потенціал інтелекту знань та енергії місцевих людей та персоналу;
- ефективно співпрацювати з громадою, партнерами та зацікавленими сторонами;
- забезпечити високі стандарти роботи в економічному, просторовому, соціальному розвитку громади, у наданні послуг населенню.

Ефективність лідерства забезпечується наявністю спільного бачення місцевого економічного розвитку, яке привертає увагу громадян, віддзеркалює їхні інтереси, формує у членів громади почуття власника і є реалістичним в умовах, що склалися.

3. Творчість та креативність. Сьогоднішнє конкурентне глобальне середовище чинить напруженість та тиск на громади в їхньому розвитку. Сталий розвиток та прагнення зростання якості життя вимагають постійних пошуків нових неординарних рішень. Швидкі технологічні, політичні, економічні та соціальні зміни потребують креативності в плануванні змін, пошуку нових шляхів розвитку економіки (наприклад, розвиток економіки знань, економіки інформації, економіки вражень, тощо). Нестандартне мислення повинно стати нормою, а не виключенням. Успіх потребує підходів які є креативними і адаптуються до динамічних проблем, з якими стикаються громади.

4. Створення партнерств, залучення громади та налагодження співпраці – важлива умова успішності планування, забезпечення прогресу, впровадження дієвих стратегій та програм місцевого розвитку. Діяльність з місцевого економічного розвитку є найбільш успішною тоді, коли вона проваджується через залучення громади, партнерство органів влади, підприємців, неприбуткових організацій та населення. Кожен з цих «партнерів» Успіх не приходить сам по собі, а є результатом певних дій. Досягнення успіху вимагає відданості, кваліфікації і досвіду в багатьох сферах, значних кадрових та інтелектуальних ресурсів, інноваційності, що нечасто поєднуються в одному місці чи в одній структурі. Тому горизонтальна співпраця, широке співробітництво і формування партнерств на рівні громад, залучення до праці активних людей та зацікавлених груп створює синергію і є необхідними умовами успішності планів та заходів з місцевого розвитку громад.

5. Необхідність переходу від закритих місцевих економік до відкритих глобальних систем. В умовах глобалізації економіки громади, муніципалітети, регіони та країни в цілому мусять змістити акценти у своїх програмах економічного розвитку. Необхідно «думати глобально, але діяти локально».

Для цього необхідно сконцентруватися на підвищенні конкурентоспроможності громад, для чого розвивати і підтримувати спеціалізовані підприємства, кваліфікованих працівників та інновації. Найкращі підходи до організації місцевого економічного розвитку передбачають застосування принципу важеля для подальшого розвитку сильних сторін громади чи регіону для одержання порівняльних і конкурентних переваг. Порівняльна перевага означає ситуацію, за якої місто (підприємство або кілька підприємств, розташованих на території міста) може виробляти товари чи послуги за нижчою вартістю, ніж конкурент з іншого регіону. Порівняльна перевага сприяє спеціалізації виробництва для одержання вигод від торгівлі продуктами цього виробництва.

Конкурентна перевага, означає стратегічну перевагу, яку суб'єкт має над своїми конкурентами у певній галузі, в якій має місце конкуренція. Наявність конкурентної переваги зміцнює та поліпшує позиції громади, міста, регіону в його середовищі (в якому відбувається конкуренція з іншими громадами і регіонами).

6. Місцевий розвиток має бути спрямований на досягнення стратегічних цілей, але водночас, він повинен демонструвати певний позитивний ефект у короткостроковому періоді. Будь-яка ініціатива з місцевого економічного розвитку, як правило, є довгостроковою і тому може давати відчутні результати лише через десятиріччя. Щоб зберегти віру, активність дій і підтримувати зацікавленість, відповідальні за розвиток посадовці мають регулярно оцінювати хід роботи і ділитись з громадою про проміжні здобутки на шляху до досягнення основних стратегічних цілей. Усвідомлення того, що дана робота дає позитивний ефект, переконує людей у правильності і важливості роботи з планування місцевого економічного розвитку та сприяє активізації залучення зацікавлених сторін / партнерів до подальшої роботи. Це досягається у великій мірі завдяки покроковій реалізації проектів, виконання яких набагато простіше оцінити в короткому періоді часу, а значить і усвідомлювати очікуваний ефект у стратегічній перспективі.

7. Місцевий розвиток повинний мати випереджувальний характер, бути гнучким та адаптивним. У сьогоденному глобальному світі суттєвим викликом для досягнення успіху в місцевому розвитку громад є формування та узгодження планування із динамічністю середовища, яке швидко змінюється. Проблема стосується необхідності одночасного поєднання двох протилежних речей – необхідності планування, з одного боку, та пристосування до змін - з іншого, необхідність «йти в ногу з темпом змін», управляти змінами та використовувати їх на користь місцевому розвитку. У часи «рухомих мішеней» критично необхідно бути гнучкими та адаптивними, негнучкі та консервативні підходи часто недоречні і навіть шкідливі. Успіх часто визначається тим, наскільки громада чи муніципалітет можуть скористатись обставинами що змінюються, передбачити їх та використати на свою користь.

8. Оперативність та націленість на дії. Цінність планування полягає не у нескінченному розмірковуванні, а у свідомому розміркованому виокремленню реальних та дієвих заходів, налаштуванню всіх учасників процесу на дії для

виконання завдань та досягнення цілей. Успіх планування у великій мірі залежить від способів та методів його реалізації.

9. Програми й заходи з місцевого розвитку мають бути прозорими і підзвітними. Прозорість і підзвітність роблять відчутний внесок у забезпечення дієвості ініціатив з місцевого економічного розвитку. Це досягається шляхом перманентного процесу залучення громади до спільного вирішення питань. Коли окремі громадяни та інші зацікавлені особи знають, що відбувається, вони більш охоче залучаються до процесу та підтримують його. Чим серйозніше налаштована громада на здійснення заходів з місцевого економічного розвитку, тим вищою є дієвість цих заходів. Прозорість означає відкрите обговорення процесу планування місцевого економічного розвитку та інформування про нього якнайширшої аудиторії. Підзвітність є логічним наслідком прозорості.

10. Зростання конкурентоспроможності – важлива складова діяльності у сфері планування місцевого розвитку громад. Досягнення планів розвитку і вся діяльність у сфері місцевого розвитку охоплюють розробку стратегій, підготовку програм та проектів, які забезпечують формування такого ділового клімату і таких місцевих умов, що сприяють максимальному залучення ресурсів та забезпечують економічне зростання. Одним з основних завдань громади в галузі місцевого розвитку є необхідність стати привабливими для розвитку високопродуктивних ресурсів, для залучення інвестора, і не просто будь-якого інвестора, а стратегічного інвестора, який забезпечить зростання конкурентоспроможності території, принесе в територію високу додану вартість, інноваційний тип менеджменту, забезпечить розвиток та практичне використання інтелектуального капіталу. В Україні розпочалась найважливіша реформа, яка стосується зміни адміністративно-територіального устрою, повноважень, формування ресурсів та відповідальності місцевих громад за власний розвиток. За Європейською хартією місцевого самоврядування, яка є частиною законодавства України, місцеве самоврядування – це «...право і спроможність органів місцевого самоврядування ... здійснювати управління суттєвою часткою суспільних справ... в інтересах місцевого населення».

Таблиця 4.1

Зміна ключових підходів до планування МЕР

ХАРАКТЕРИСТИКИ	СТАРА ЕКОНОМІКА	ГЛОБАЛЬНА ЕКОНОМІКА
1	2	3
ЗАГАЛЬНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЕКОНОМІКИ		
Ринки	Стабільні	Динамічні
Рівень конкуренції	Національний	Глобальний
Організаційна форма	Ієрархічна та бюрократична	Мережева та підприємницька
Потенційна територіальна мобільність підприємства	Низька	Висока

Продовження таблиці 4.1

1	2	3
Конкуренція між територіями	Низька	Висока
ПІДПРИЄМСТВА та ПРОМИСЛОВІСТЬ:		
Організація виробництва	Масове виробництво	Гнучке виробництво
Ключовий фактор виробництва	Капітал та фізична праця	Інновація, інтелект та знання
Ключовий рушій технологій	Механізація	Цифровізація
Джерело конкурентних переваг	Зменшення витрат шляхом економії на масштабі	Інновація, якість, час виходу на ринок, витрати
Важливість досліджень та інновацій	Помірна	Висока
Стосунки з іншими фірмами	«Усе зробимо самі»	Аутсорсинг, альянси та співробітництво
РОБОЧА СИЛА:		
Основна мета політики	Повна зайнятість	Вищі зарплати та доходи
Навички	Вузько прив'язані до посади	Широкі навички в суміжних професіях
Необхідна освіта	Певна навичка	Довічне навчання
Стосунки між працівниками та	Ворожість	Співпраця
Характер зайнятості	Стабільний	Мінливий, залежить від середовища та можливостей
ПУБЛІЧНА ВЛАДА:		
Стосунки між бізнесом та владою	Встановлення жорстких вимог	Сприяння інноваціям, місцевому розвитку, зростанню фірм
Регулювання	Командно-контрольне	Гнучке, на основі ринкових інструментів та діалогу

Джерело: [6]

У нас, сьогодні, ще переважна більшість територіальних громад України, маючи право вирішувати питання місцевого значення, неспроможна їх виконувати через обмеженість власних коштів та неоднозначність повноважень. Значна частина питань місцевого значення не вирішується належним чином – не утримуються приміщення шкіл, лікарень та інших будівель комунальної власності, не забезпечується благоустрій території, нічне освітлення вулиць тощо, тому що немає головного – можливості вирішувати місцеві питання економічного розвитку. Урядом 1 квітня 2014 року була

схвалена Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні (розпорядження КМУ №333-р) та затверджено План заходів з її реалізації (розпорядження КМУ №591-р від 18.06.2014). Реформа передбачає створення спроможних громад з можливостями самозабезпечення та саморозвитку, тобто, громад, які за рахунок власних ресурсів, зможуть (повинні будуть) вирішувати питання місцевого значення.

За об'єднаними громадами закріплюється ширший спектр власних повноважень, і в перше чергу це – планування розвитку громади та вирішення питань економічного розвитку, залучення інвестицій, розвиток підприємництва, а також, звичайно формування бюджету, управління земельними ресурсами, надання дозволів на будівництво, розвиток місцевої інфраструктури, надання житлово-комунальних послуг, утримання вулиць та доріг на території громади, організація пасажирських перевезень та громадська безпека силами муніципальної поліції, пожежна охорона. Це дозволить місцевим радам об'єднаних громад вже в найближчому майбутньому забезпечити додатковими робочими місцями їх жителів та значно покращити стан населених пунктів, а значить, і якість життя. Отже, планування місцевого економічного розвитку в Україні, так як і в розвинутому світі, має стати прямою компетенцією територіальних громад.

Досвід країн Америки та Європи (Канада, США, Німеччина, Чехія, Польща) показує, що успішними стають ті громади, які вдало розвивають власну внутрішню спроможність – поліпшують ті внутрішні умови та створюють ті фактори конкурентних переваг які допомагають залучати більш продуктивні інвестиції, розвивати бізнес, зберігають існуючі підприємства та підтримують створення нових робочих місць. І все це заради економічного розвитку та підвищення якості життя людей.

В умовах глобального світу спроможність громад є основою економічного розвитку і пов'язана з їх конкурентоспроможністю. Тому, потенціал розвитку громади (міста, території, а потім і регіону) визначається її конкурентоспроможністю, яка у свою чергу пов'язана із створенням привабливого середовища для розвитку бізнесу, вмінням громад залучити і розвинути діяльність тих підприємств, що найкращим чином забезпечать ріст продуктивності праці, створення кращих робочих місць та високу додану вартість. Конкурентоспроможність території залежить від продуктивності фірм, що працюють в території та величини доданої вартості, яку вони створюють.

Індикатором конкурентоспроможності території передумовою розвитку є інвестиційна привабливість місцевої економіки. Місцеві факторні умови (діловий клімат, інфраструктура, готовність громади до співпраці та активних дій) визначають рівень конкурентоспроможності території.

Стратегії, плани, програми та проекти розвитку територіальних громад втілюються в високо конкурентному середовищі і тут є тільки два (взаємодовнючі) шляхи розвитку:

- перший – конкурентоспроможність, що базується на найменших витратах;
- другий – конкурентоспроможність, що базується на збільшенні

продуктивності фірм, які працюють в території та забезпечують створення високої доданої вартості.

Конкуренція, в умовах високої мобільності ресурсів (фінансових, людських, інформаційних, технологічних) не є локальною, вона є глобальною. Лідери громади, а також громади – лідери розвинутих країн об'єднуються сьогодні заради спільної мети – збільшення конкурентоспроможності, яка є сьогодні необхідною і мабуть достатньою умовою для розвитку.

Територіальні громада та бізнес мають спільну мету розвитку – збільшення доходів, яка досягається через стратегію росту конкурентоспроможності та залучення інноваційних високопродуктивних інвестицій, що забезпечать високий рівень доданої вартості (рис. 4.9).

Чим більше високоприбуткових фірм з високою продуктивністю праці та високою доданою вартістю працює на території громади, тим вищою є якість життя громадян. Громада з диверсифікованою економікою позбавляється монофункціональної залежності від одного підприємства і має більші шанси на стабільність розвитку.

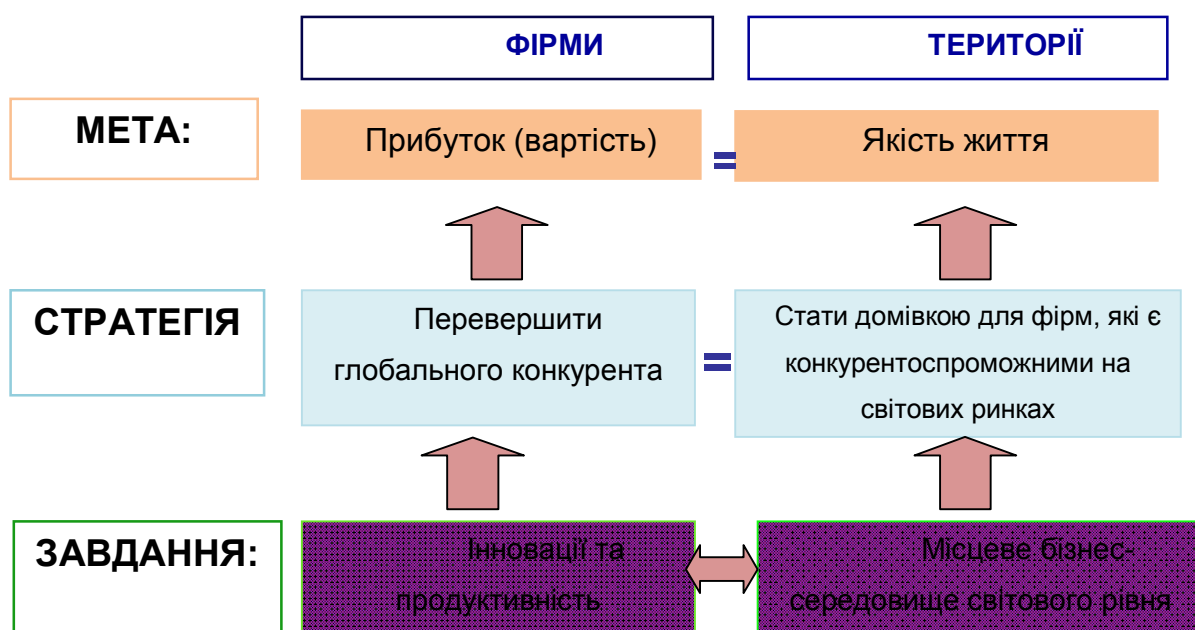


Рисунок 4.9. - Конкуентоспроможність: спільна мета фірм та територій

Джерело: Розроблено авторами

Наявність великих, особливо стратегічних підприємств транснаціональних компаній, сприяє розвитку малих та середніх підприємств, які їх обслуговують чи виконують посередницьку або підрядну роботу (постачання, пакування, оформлення, дизайн, збут, логістика, транспорт, харчування, реклама, торгівля, супровід, охорона, тощо), вони часто нагадують «...кораблики, які швидко рухаються і обслуговують баржу». За таких умов викристалізовується поява

кластеру підприємств⁴, які зв'язуються формуванням «ланцюжка доданої вартості», а це ще більше забезпечує розвиток і приводить до зростання доданої вартості в території громад.

Тому громади конкурують за залучення інвестицій, хоча би кількох великих стратегічних підприємств багатонаціональних корпорацій у свою територію. Вони намагаються створити такі умови на своїй території, щоб стати привабливими, комфортними для праці та проживання, прозорими, відкритими і доступними для тих підприємств, які хочуть бачити у себе. Конкуренція за розвиток своєї території відбувається не спонтанно, а системно, на основі і завдяки вдалому плануванню та розробки заходів, програм та проектів які має здійснити громада відповідно до основних цілей розвитку. Планування (стратегічне планування) – це потужний метод системної діяльності на об'єднання зусиль активної громади, бізнес спільноти та влади у партнерство, що працює, в першу чергу над формуванням сприятливого ділового клімату та зростанням конкурентоспроможності для успішного зростання бізнесу та залучення інвестицій з метою вирішення питань, пов'язаних з рівнем життя всіх мешканців громади. Влада та активна громада у цьому сенсі є двигуном формування сприятливих умов для залучення інвестицій та розвитку бізнесу, а сам бізнес – є двигуном економічного розвитку. Вдало складений стратегічний план допомагає території досягнути конкурентних переваг.

Загалом, основні цілі планування спрямовані на те, щоб в першу чергу:

- 1) створити якісні робочі місця для місцевого населення,
- 2) забезпечити економічну стабільність у конкретній місцевості,
- 3) сформувані диверсифіковану економічну базу.

Для забезпечення реалізації цих цілей плани дій повинні бути направлені на забезпечення розвитку економіки та підвищення конкурентоспроможності територіальної громади і мають містити інструменти – заходи, програми та проекти, які націлені на залучення інвестицій, підтримку підприємництва, започаткування нових бізнесів, утримання існуючих в території підприємств, розвиток місцевих ринків, створення кластерів, індустриальних інноваційних чи промислово-дослідних парків, бізнес-інкубаторів, бізнес центрів, фондів підтримки бізнесу, налагодження міжмуніципальної співпраці, створення державно – приватних партнерств, здійснення маркетингу території,

⁴ Термін “cluster” перекладається з англійської як гроно, скупчення, а у буквальному розумінні це – “зростати разом”. Кластер – одна з найефективніших форм організації розвитку економіки на місцевому рівні, за якої на ринку конкурують вже не окремі підприємства, а цілі комплекси, які скорочують свої витрати завдяки спільній технологічній кооперації компаній. Об'єднання у кластери формують специфічний економічний простір з метою розширення сфери вільної торгівлі, вільного переміщення капіталу та людських ресурсів, а отже, виконують функції структуроутворюючих елементів глобальної системи. Економіка, що формуються на основі кластерів, - це модель конкурентоздатної та інвестиційно привабливої економіки, що забезпечує високий рівень та якість життя населення. Майкл Портер, американський вчений фахівець в області кластерів, дає наступне визначення: “Кластери - це зосередження в території взаємозалежних підприємств організацій та установ...вони охоплюють значну кількість різного роду підприємницьких структур, важливих для конкурентної боротьби: постачальників спеціального оснащення, нових технологій, послуг, інфраструктури, сировини, додаткових продуктів, а також університети, центри стандартизації, торговельні асоціації, які забезпечують утворення, спеціалізоване перенавчання, інформацію, дослідження та технічну підтримку, тощо.”

налагодження системи комунікації, тощо. Система інструментів планування економічного розвитку може бути класифікована у три групи, кожна з яких відображає певну мету:

1. Підтримка розвитку існуючого та створення нового місцевого бізнесу : навчання, тренінги, консультації, інформація, супровід, пільгові та цільові кредити, спрощені умови отримання дозволів, доступ до оренди на початок діяльності, стимули, прозорий доступ до бізнес орієнтованої інформації, кластери.

2. Залучення бізнесу та інвестицій в територію: алгоритм процедури відкриття нового підприємства, дорожня карта інвестора, створення інвестиційних продуктів, дизайн території, підготовка промислових майданчиків, створення індустріальних парків, маркетинг залучення інвестицій в територію, розробка інвестиційних паспортів, промоція території, визначення конкурентних переваг, критерії для інвестора, пріоритети розвитку території, тощо.

3. Розвиток інституцій з місцевого розвитку: діяльність агенцій економічного розвитку чи агенцій місцевого та регіонального розвитку, центрів розвитку міст, бізнес інкубаторів, бізнес центрів, громадських організацій, асоціацій бізнесу, дозвільних центрів, центрів надання адміністративних послуг, торгово-промислових палат, інформаційно-консультативних центрів, агенцій по залученню інвестицій, фондів підтримки підприємництва, тощо.

Розрізняють інструменти прямої та непрямой місцевого економічного розвитку.

5. Інструменти (програми, заходи, проекти) прямої підтримки:

– утримання існуючих підприємств, сприяння їхньому закріпленню та розширенню;

– підготовка земельних ділянок для інвестора;

– реалізація проекту «індустріальний парк»;

– супровід інвестора;

– доступний і прозорий алгоритм започаткування бізнесу, будівництва підприємства, введення в експлуатацію;

– залучення нового бізнесу та інвестицій ;

– система місцевих стимулів та фінансової підтримки;

– розвиток промислових та економічних кластерів;

– підтримка експорту;

– підтримка розвитку малих і середніх підприємств;

– навчання, консультації, інформація;

– доступ до бізнес орієнтованої інформації;

– результативна діяльність бізнес центру, бізнес інкубатора, інформаційної служби для бізнесу, тощо.

Інструменти (програми, заходи, проекти) опосередкованої підтримки:

– маркетинг території;

– розбудова системи комунікації;

– створення корпоративної культури в громаді;

- формування міжособистісної довіри та налагодження співпраці;
- науково-технологічні парки, промислові зони, індустріальні парки;
- розвиток дорожньої інфраструктури;
- покращення комунальної інфраструктури;
- розбудова відпочинкової інфраструктури;
- покращення благоустрою території, тощо;
- удосконалення транспортного сполучення;
- розвиток людських ресурсів;
- створення успішного державно приватного партнерства;
- розвиток туризму;
- репланування та реконструкція старих промислових ділянок та об'єктів нерухомості;
- відродження історичного центру міста.

Типовий перелік інструментів – заходів та дій, які використовують громади розвинутих країн для планування свого розвитку згруповані у п'ять цілей: збереження місцевих підприємств та їх розширення, залучення інвестицій та нових підприємств у територію, розвиток підприємницької діяльності, розвиток людського капіталу та кадрового потенціалу, формування потоків грошових коштів у громаді.

Висновки. Для забезпечення успішного сталого місцевого економічного розвитку місцеві органи влади повинні:

- працювати над залученням продуктивних інвестицій (у т.ч. прямих іноземних інвестицій багатонаціональних корпорацій) та створенням високо-технологічних робочих місць;
- сприяти розвитку бізнесу та формувати кластери (ланцюжки зростання доданої вартості);
- розвивати інфраструктуру, впроваджувати енергоефективні технології, оптимізувати транспортні потоки та визначитися в поведінці із ТПВ;
- розвивати партнерські стосунки з бізнесом (ДПП), спонукати бізнес до соціальної та етичної відповідальності;
- стати партнером для громади, залучати громаду, змінювати її ментальність;
- інтегрувати стратегічні плани у функціональну діяльність влади, враховуючи усі складові сталого розвитку;
- реформувати структуру управління розвитком відповідно до завдань та цілей стратегії;
- забезпечувати перманентне навчання персоналу.

Список посилань на джерела

1. Васильченко Г. В. Теоретичні аспекти ефективних стратегій місцевого розвитку // Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. Вип. III: Економічні науки. – Чернівці: Книги-XXI. – 2009. – С. 138-152.

2. Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування, Г. Васильченко, І. Парасюк, Н. Єре-менко/Асоціація міст України. – К:ТОВ «Підприємство «ВІЕНЕЙ», 2015. – С. 256 с.
3. Портер Майкл. Международная конкуренция. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.
4. Принципи Європейської Хартії місцевого самоврядування: навчальний посібник / [М. Пітцик, В. Черніков, І. Парасюк та ін.]. – К: Клевер, 2000. – 136 с.
5. Регіональна соціально-економічна політика: навчальний посібник / Гречаник Б. В., Васильченко Г. В., Канавець М. В. – Івано-Франківськ: Місто НВ. – 2012. – 414 с.
6. Стратегічне планування розвитку агломерацій та субрегіонів як інструмент підвищення конкурентоспроможності регіонів // Васильченко Г. В., Парасюк І. Г. // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць: Спец. вип. Регіональний розвиток України: проблеми та перспективи: у 2-х ч. Ч.1. – К.: КНЕУ. – 2011. – С. 223- 230.
7. «Україна в рейтингу Doing Business-2015». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zn.ua/ECONOMICS/ukraina-protisnulas-v-pervuyu-sotnyu-doingbusiness-2015-157370_.html
8. GalynaVasylchenko, Serhiy Vasylchenko. Globalization and strategic planning of local development in the contest of energy safety of the country. / Scientific and educational journal; Geneva, Switzerland, December 2015 # 5, Volume 2. / Geneva : Publishing Center of The international scientific association of economists “Consilium”. – 2015. – P. 58-61
9. UNCTAD Handbook of Statistics. – B.12.II.D.1. – New York: United Nations Publications, 2012. – 344 p.
10. «World Economic Forum Report» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://economics.unian.ua/finance/951395-v-ukrajini-cherez-devalvatsiyu-grivni-znizivsya-obsyag-pryamih-inozemnih-investitsiy.html>

ПОЛІТИКА ЕНЕРГОЗБЕРЕЖЕННЯ НА ПРИКАРПАТТІ: ТЕОРЕТИЧНИЙ ТА ПРИКЛАДНИЙ АСПЕКТ

д.е.н., професор **Полянська А. С.**,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,
кафедра менеджменту і адміністрування
магістр спеціальності «Менеджмент» **Свистун А.**,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Постановка проблеми. Людство з давніх часів використовує енергію в різних її формах. Для забезпечення свого розвитку, підтримування і підвищення життєвого рівня йому необхідно все більше і більше енергії. Однак відомо, що:

- запаси корисних копалин на Землі поступово виснажуються;
- поновлювані джерела енергії не можуть задовольнити зростаючі потреби населення;
- атомна енергетика поки що не може забезпечити достатній ступінь надійності;
- в результаті життєдіяльності людини відбувається забруднення навколишнього середовища.

Проблема енергозбереження на межі тисячоліть перетворилась в одну з найважливіших загальнолюдських проблем. Раціональне та економне використання природних ресурсів, скорочення шкідливих викидів в атмосферу та ефективне використання електричної та теплової енергії набувають виключно важливого значення у сучасному суспільстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні і прикладні наукові дослідження щодо розробки та реалізації заходів із енергозбереження проводилися ще на початку ХХ ст. У наукових працях С. О. Кукель-Краєвського [11], обґрунтована доцільність управління та фактори впливу на національну економіку. Проблеми забезпечення економічної безпеки, енергозбереження та підвищення конкурентоспроможності досліджено у роботах таких вчених, як О. С. Власюк [4], Т. В. Сердюк [17], В. О. Бараннік [2]. Основні теоретичні та прикладні розробки В. М. Гаєця, С. Ф. Єрмілова, Ю. П. Яценка [7] присвячені проблемам зменшення енергоємності економіки України, забезпечення промисловості енергетичними ресурсами, обґрунтуванню рівня енергоефективності. Водночас не вирішеними залишаються питання визначення та вдосконалення оптимальних шляхів реалізації енергозберігаючих заходів в економіці України з урахуванням техніко-економічних чинників.

Метою даної роботи є ознайомлення з особливостями реалізації політики енергозбереження, її суттю та значенням для регіону, вивчення зарубіжного досвіду з вирішення проблем управління енергозбереженням з метою його впровадження в регіоні.

Відповідно до мети поставлені такі завдання: дослідити політику енергозбереження, та з'ясувати її значення для розвитку регіону; виявити

основні перешкоди, що заважають реалізації політики енергозбереження в регіоні; провести моніторинг реалізації обласних програм з енергозбереження; розглянути світовий досвід з питань енергозбереження; розробити заходи щодо удосконалення політики енергозбереження в Івано-Франківській області.

Для досягнення зазначеної мети та вирішення вказаних завдань використано такі методи досліджень: діалектичний метод – для уточнення змісту політики енергозбереження; спостереження – для групування інформації щодо політики енергозбереження в регіоні статистичні методи – для оцінювання ефективності заходів з енергозбереження на Прикарпатті.

Результати дослідження. Політика енергозбереження на Прикарпатті є досить активною, реалізовується багато проектів як на міському так і на обласному рівні. Лідером у цій сфері є м Івано-Франківськ, у якому фінансується програма енергозбереження для населення Івано-Франківської області на 2015-2018 роки, програма сталого енергетичного розвитку м. Івано-Франківська на період до 2020 р та «Угода Мерів». Такі документи підтримують політику енергозбереження, однак її можна активізувати за допомогою додаткових заходів, таких як впровадження енергоменеджменту, енергоаудиту та модернізація вуличного освітлення в найбільших містах області.

Сучасний стан науково-технічного прогресу супроводжується зростанням потреб сировинних і енергетичних ресурсів на виробництво матеріальних і нематеріальних благ для суспільства. Збільшення кількості надходження токсичних речовин у навколишнє середовище погіршує екологічну ситуацію і разом з проблемою обмеженості енергоресурсів вимагає від суспільства рішучих кроків із вирішення проблеми зниження енергоспоживання.

З структури споживання електричної енергії в Україні у 2015 році видно, що найбільша частка споживання припадає населенню, тому необхідно раціональніше використовувати енергоресурси. (рис. 4.10)

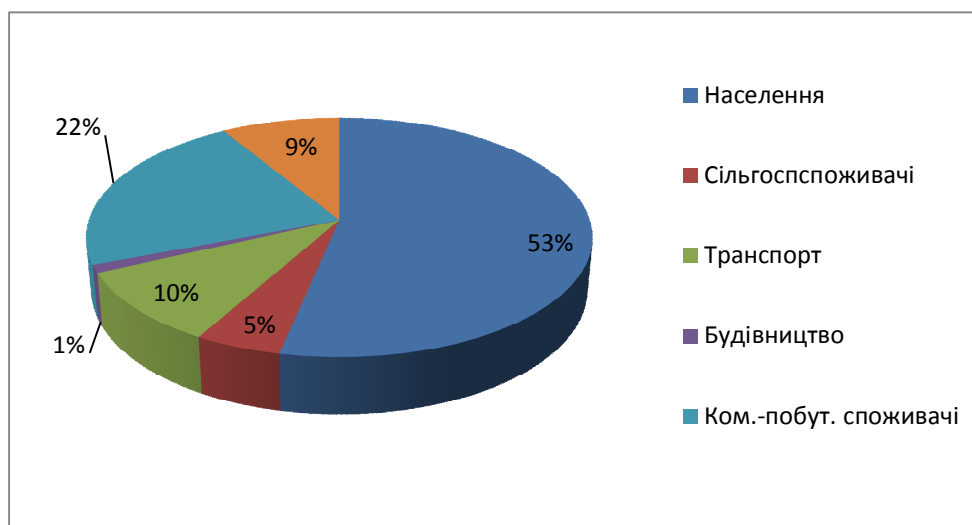


Рисунок 4.10. – Структура споживання електричної енергії в Україні у 2016 році

Відповідно до українського законодавства енергозбереження – це діяльність, спрямована на раціональне використання і ощадливі витрати первинної та перетвореної енергії і природних енергетичних ресурсів у національній економіці. Енергозберігаюча політика включає адміністративно-правове й фінансово-економічне регулювання процесів видобутку, переробки, транспортування, зберігання, виробництва, розподілу, використання та утилізації ПЕР. До них відносять сукупність всіх використовуваних природних і перетворених видів палива та енергії [5].

Політика енергозбереження – адміністративно-правове і фінансово-економічне регулювання процесів видобування, переробки, транспортування, зберігання, виробництва, розподілу та використання паливно-енергетичних ресурсів з метою їх раціонального використання та економного витрачання [8]; Законодавчою основою державної політики енергозбереження став Закон України «Про енергозбереження», який передбачає систему інституційних, регулятивних і стимулюючих заходів щодо режиму раціонального споживання ПЕР [9].

Якщо навіть розуміти під енергозбереженням просто зниження споживання енергоресурсів, стає очевидним, що вирішення цього завдання може істотно зменшити шкідливу дію енергетичних об'єктів на навколишнє середовище. Щоб уявити собі, наскільки істотним може бути внесок енергозбереження в досягнення цієї мети, можна навести результати досліджень англійських вчених, що розробили можливі заходи щодо зниження шкідливої дії електричних станцій на атмосферу і з ліквідації наслідків цього впливу (рис. 4.11). З даного рисунку видно, що енергозбереження може знизити шкідливий вплив електростанцій на 40 %, це показує, наскільки важливим є даний процес.

Проблеми енергозбереження залишаються в центрі уваги світової громадськості. Протягом останнього десятиріччя безліч провідних урядових і неурядових міжнародних організацій в якості пріоритетів у своїй діяльності на одне з перших місць висунули сприяння на глобальному та регіональному рівнях завдань, пов'язаних з підвищенням енергетичної ефективності економіки, корінним зниженням непродуктивних витрат палива та енергії. Ці завдання, як правило, тісно пов'язувалися з іншою важливою соціальною проблемою – охороною природного середовища, яке оточує людину при використанні палива та енергії [5].

Німеччина є країною, що найбільш активно використовує сучасні технології енергозбереження й альтернативні джерела енергії. Сьогодні вже одну третину всієї електроенергії одержують від вітроустановок. Берлін має намір заощаджувати на енергоносіях за рахунок альтернативних джерел енергії. Всі басейни будуть оснащені сонячними батареями. Приватні інвестори одержать можливість розмістити на дахах суспільних будинків більше як 100 тис. м² сонячних батарей і подавати отриману енергію в міську мережу.

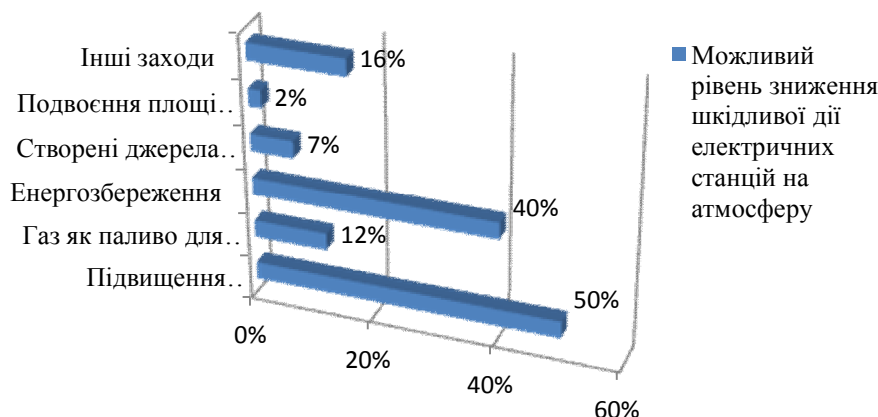


Рисунок 4.11. – Заходи щодо зниження шкідливої дії електричних станцій на атмосферу

При придбанні комп'ютерів й інших електронних приладів адміністративні установи міста повинні будуть зупиняти свій вибір на продуктах, що споживають найменшу кількість електрики. До того ж, Німеччина є визнаним лідером сфери вітроенергетики: на території країни розміщено й успішно діють не менш 20 тис. повітряних генераторів. Більше того, їхнє виробництво активно працює на експорт – близько 70 % установок продаються зовнішнім покупцям. У результаті сукупна потужність німецьких повітряних генераторів становить 24 тис. Мвт. Для порівняння: аналогічний показник наймогутнішої ГЕС у Росії – Саяно-Шушенської – дорівнює 6,4 тис. Мвт [3].

У США з 1992 р. діє програма Energy Star, розроблена Агентством з охорони навколишнього середовища й Міністерством енергетики. У рамках програми, прилади із середнім енергоспоживанням на 20–30% нижче аналогів маркуються престижним логотипом Energy Star. Сьогодні цей логотип можна побачити на товарах більше як 60 категорій. Ліцензійні й партнерські угоди діють із промисловцями (понад 2 тис.), підприємствами роздрібною торгівлі (більше як 2 тис.), будівельними компаніями (понад 6 тис.) та іншими сферами бізнесу. Споживачі, що віддали перевагу продуктам Energy Star рік тому, вже заощадили 19 млрд. дол. США на рахунках за комунальні послуги й запобігли викидам парникових газів, еквівалентні вихлопам 29 млн. автомобілів.

Президент США Барак Обама анонсував нову програму підтримки американців. Тепер покупці теплоізоляційних матеріалів для своїх будинків і енергозберігаючого устаткування зможуть прямо в магазині одержувати субсидії з бюджету. Розмір знижки становитиме до 50 % від суми покупки, але не більше 3 тис. дол. США [12].

Основою державної політики енергозбереження в національній економіці є

її система законодавства. Закон України «Про енергозбереження» був прийнятий у розпал кризових явищ в економіці в 1994 році. Він передбачає систему інституційних, регулятивних і стимулюючих заходів щодо режиму раціонального споживання ПЕР.

Концепція сталого розвитку стала домінантною ідеологією 21 ст. з прийняттям на Конференції ООН з питань навколишнього середовища і розвитку так званої «Декларації Ріо». Після підписання в 1992 році Декларації, Україна підтвердила, що поділяє викладені в ній принципи. До цього часу в Україні не прийнято Національної стратегії сталого розвитку, як це передбачено міжнародними зобов'язаннями. Незважаючи на це, Основними засадами (стратегією) державної екологічної політики України на період до 2020 року визначено, що одним із пріоритетів державної екологічної політики держави є принципи сталого розвитку. Одним із принципів сталого розвитку, який покладено в основу Декларації, є «скорочення та викорінення практики нераціонального виробництва та споживання». Енергозбереження та підвищення енергоефективності є практичними заходами, які частково реалізують зазначений принцип та дозволяють досягти скорочення нераціонального використання паливно-енергетичних ресурсів (ПЕР).

Таким чином, енергозбереження для регіону є дуже важливим, адже область використовує дуже багато енергії, а, як свідчить зарубіжний досвід, з цією проблемою можна боротись за допомогою впровадження спеціальних законів, програм та заходів.

Слід зауважити, що Івано-Франківська область є регіоном з найвищим рівнем енергоємності і за співвідношенням частки регіону у валовому регіональному продукті та рівня енергоємності його валового регіонального продукту займає останнє місце серед регіонів України (показник 0,07, перше місце займає м. Київ – 5,23) [6]. Високий рівень енергоспоживання у промисловості, установах бюджетної сфери та секторі житла лягає великим тягарем на економіку регіону, відтягуючи значний фінансовий ресурс, який можна було б спрямувати на соціально-економічний розвиток краю [14].

Сучасний стан енергетичного забезпечення та споживання енергоресурсів характеризує Івано-Франківську область, та державу загалом як регіон з надзвичайно високим рівнем енергозатрат, що виникають внаслідок незбалансованої структури енергоспоживання та нераціонального використання енергії. При існуючому рівні споживання енергоресурсів країна забезпечує себе власними паливними ресурсами приблизно на 40 %. Однак, при дотриманні світових пропорцій ефективність енергетичного забезпечення залишається вкрай низькою. Потенціал економії енергії в області сягає близько 70 %. Це стосується населення, закладів бюджетної сфери, комунальної енергетики та теплогенерації. Потенціал підвищення ефективності використання енергоресурсів становить: у промисловості – 67 %; у теплогенерації та транспортуванні теплоносіїв – 40 %; у житловому секторі – 55 %.

Вирішення проблем енергоефективності переведе область до категорії енергонезалежності. Основними проблемами енергетичного сектору сьогодні є:

високий рівень енергоємності, значна залежність від імпортного газу, нафти і ядерного палива, низька ефективність використання енергії; місцеві (власні) природні джерела енергії обмежені запасами вугілля, нафти та газу, невеликими запасами гідроресурсів.

Діяльність з реалізації політики енергозбереження в Івано-Франківській області покладена на Івано-Франківську обласну раду. Нинібюджетом області фінансується програма енергозбереження для населення Івано-Франківської області на 2015-2018 роки [13]. Лідером у реалізації енергоефективних проектів є обласний центр. Динаміка обсягу коштів на заходи з енергозбереження у м. Івано-Франківську демонструє табл. 4.11.

Таблиця 4.11

Динаміка обсягу коштів на заходи з енергозбереження ум. Івано-Франківську впродовж 2012-2016 рр.

Роки	2012	2013	2014	2015	2016
Обсяг коштів на заходи з енергозбереження, тис.грн.	3 226,77	1 873,80	29 097,43	25 098,10	17 664,90

Аналіз рисунку обсягів коштів на реалізацію енергоефективних проектів, які виділені з бюджету розвитку м. Івано-Франківськ за 2010-2016 роки (рис. 4.12) показує, що основна частина коштів була скерована на реалізацію заходів з енергозбереження у бюджетних будівлях.

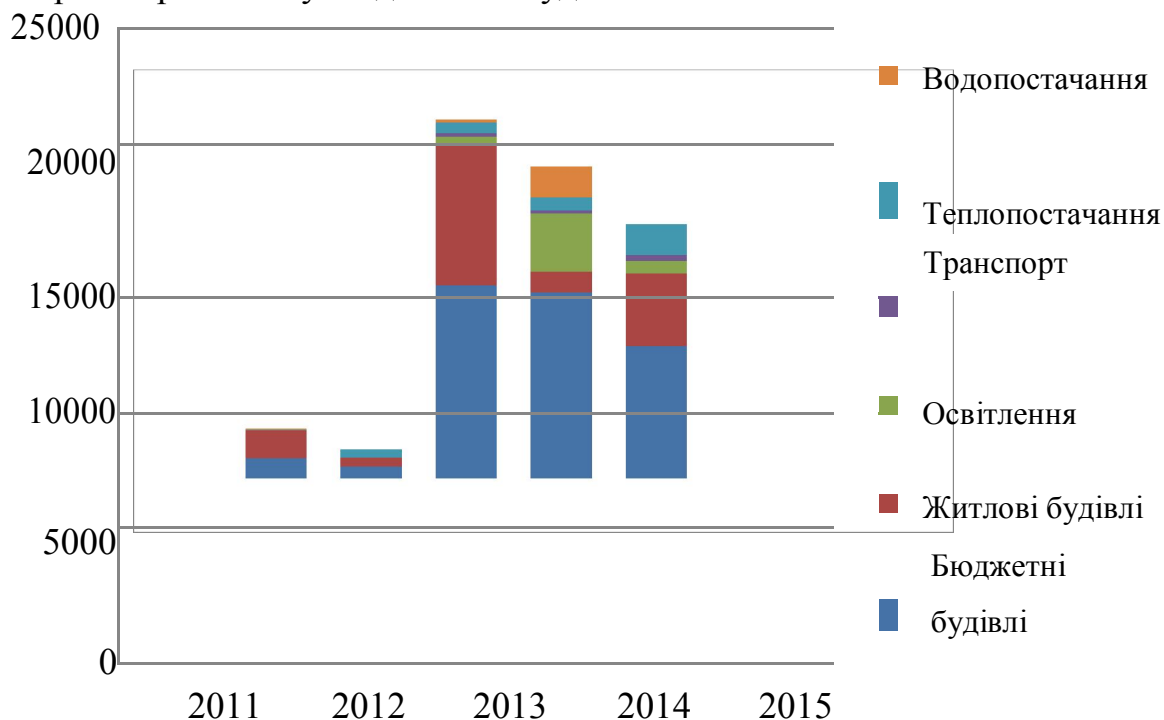


Рисунок 4.12. – Обсяги коштів на реалізацію енергоефективних проектів, виділені з бюджету розвитку м. Івано-Франківськ 2010-2015рр.

Проте за аналізований період у місті вдалось залучити кошти міжнародних фінансових інституцій на реалізацію енергоефективних проектів.

Отже, не зважаючи на те, що Івано-Франківськ є містом з великим рівнем енергозатрат, воно має значний потенціал підвищення ефективності використання енергоресурсів.

Сьогодні, відповідно до державної програми енергозбереження, прийнятої Кабінетом Міністрів України 09.02.2006р, бюджетом Івано-Франківської області фінансується програма енергозбереження для населення Івано-Франківської області на 2015-2018 роки. Обсяги фінансування програми відображені в табл. 4.2.

Таблиця 4.2

Обсяги фінансування програми енергозбереження для населення Івано-Франківської області на 2015-2018 роки

Роки	Орієнтовані обсяги фінансування, тис. грн		
	Всього	В т. ч. з джерелами фінансування	
		Обласний бюджет	Місцеві бюджети
2015-2018, в т. ч.	3900	3900	В межах кошторисних призначень
2015	300	300	В межах кошторисних призначень
2016	1200	1200	В межах кошторисних призначень
2017	1200	1200	В межах кошторисних призначень
2018	1200	200	В межах кошторисних призначень

Івано-Франківська обласна рада виділяє кошти з власного бюджету на реалізацію заходів з енергозбереження, однак, до тепер ці суми були не значними. А вже з 2016 року спостерігатиметься збільшення фінансування енергозбереження в 4 рази, порівняно з 2015 роком.

Мета програми полягає у створенні сприятливих умов для населення області щодо зменшення споживання паливно-енергетичних ресурсів впродовж 2015-2018 років.

Основними завданнями є:

- реалізація населенням заходів із термомодернізації будівель та альтернативного енергозабезпечення;
- сприяння розвитку енергоефективного будівництва і реконструкції житлового фонду;
- стимулювання впровадження енергозберігаючих заходів;
- зменшення обсягу субсидій, що надаються населенню за спожиті енергоносії;
- популяризація економічних, екологічних і соціальних переваг енергозбереження,
- підвищення громадського освітнього рівня у цій сфері.

Заходи програми реалізуються за рахунок коштів обласного та місцевих

бюджетів, кредитних ресурсів, коштів населення та інших джерел фінансування, не заборонених законодавством України.

Місто Івано-Франківськ 9 листопада 2011 року приєдналось до понад 2100 міст та містечок Європи, серед яких близько 20 українських, які беруть на себе добровільні зобов'язання підвищувати енергоефективність та нарощувати використання відновлювальних джерел енергії на своїх територіях. Така ініціатива міст отримала назву «Угода мерів».

Участь в «Угоді мерів» надає додаткові можливості щодо залучення міста до основних дослідницьких та фінансових програм ЄС. Адже це заохочує місцеві органи самоврядування скорочувати локальні викиди парникових газів на 20 % до 2020 року. Слідуючи цим зобов'язанням, керівництвом м. Івано-Франківськ було поставлено за мету скоротити власні викиди CO₂ щонайменше на 20 % до 2020 року, сприяючи, таким чином, розвитку екологічно-орієнтованої економіки та підвищенню якості життя.

Для досягнення цих цілей в рамках підписання «Угоди мерів» розробляється відповідний стратегічний документ «Програма сталого енергетичного розвитку м. Івано-Франківська на період до 2020 р.», який виступатиме орієнтиром для планування енергетичної політики міста і виступатиме настановою для формування пріоритетів та заходів, орієнтованих на процеси енергозбереження [15].

Програма сталого енергетичного розвитку міста Івано-Франківська є головним стратегічним документом, який показує, яким чином місто планує зменшити викиди парникових газів до 2020 року, впливаючи цим на глобальне потепління в світі.

Відповідно до даної програми передбачаються такі завдання та заходи з енергозбереження у Івано-Франківській області :

- переведення паливних господарств на використання альтернативних видів палива;
- запровадження автономних систем електроопалення і водопідігріву акумуляційного типу у закладах бюджетної сфери;
- модернізація систем освітлення об'єктів соціальної сфери із заміною джерел освітлення на більш енергоефективні (світлодіодні джерела), впровадження системи підтримки сталої освітленості в залежності від рівня природної освітленості, автоматичних вимикачів освітлення в приміщеннях із періодичним перебуванням людей та встановлення сонячних батарей із акумуляцією електроенергії;
- створення дієвої системи регіонального управління у сфері енергоефективності;
- забезпечення виконання заходів регіональної цільової програми енергозбереження для населення Івано-Франківської області на 2015-2018 роки.

В регіоні є певні напрацювання щодо використання енергоефективних джерел енергії. Зокрема, завдяки проведеній модернізації блоків на Бурштинській теплоелектростанції вдалося наростити виробничі потужності та зменшити обсяги споживання палива і викидів в атмосферу. На Калуській ТЕЦ

в минулому році завершено переведення генеруючого обладнання на вугілля. Активно впроваджуються технології використання альтернативних та відновлювальних джерел енергії на підприємствах агропромислового комплексу, у деревообробній та будівельній галузях. ВО «Карпати» займається виготовленням енергозберігаючої продукції (енергозберігаючі світлодіодні світильники), яка є конкурентоспроможною на європейському ринку. В Івано-Франківському національному технічному університеті нафти і газу активно розробляються інновації у сфері енергозаощадження та енергоефективності. Науковці закладу розробили прилад для контролю за якістю природного газу.

В Івано-Франківській області ефективно впроваджується політика енергозбереження. Реалізуються багато енергоефективних заходів та проектів.

Програма «Теплий дім». Завдяки їй старі дерев'яні віконні конструкції на сходових клітках будинків замінюють сучасними склопакетами.

Інновацією проекту «Енергоефективна громада» є ефективне використання природних лісових ресурсів, шляхом їхньої переробки на щепу, яку потім можна використовувати для опалення та продажу деревообробним комбінатам.

Проект «Створення демонстраційно-промоційного центру альтернативних джерел теплопостачання на базі «Лісекоцентр» передбачає створення демонстраційного об'єкту використання сучасних котлів (на відходах деревини, пелетах, брикетах, сонячні батареї, електричні системи обігріву) на базі ДП «Лісекоцентр».

Програма «Івано-Франківськ – енергоефективне місто», створена на базі Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу фахівці Інституту розвитку міста «Новий Івано-Франківськ», вона передбачає шість модулів, які нерозривно пов'язані між собою. Окрім цього, директор науково-дослідного інституту нафтогазової енергетики та екології вирішив впровадити на території університету експеримент, побудувати навчальний діючий корпус на місці старої котельні, яка не використовується на території університету.

Відповідно до державної програми енергозбереження в м. Івано-Франківську було проведено реконструкцію чотирьох котелень ДМП «Івано-Франківськтеплокомуненерго», які після реконструкції почали використовувати у вигляді палива відходи деревообробного виробництва

Мікропроект «Дбайливий господар» села Рожнів Косівського району здобув перемогу у Всеукраїнському конкурсі «Кращі практики органів місцевого самоврядування»

Підприємство з виготовлення популярних в Україні та за її межами дитячих іграшок торгової марки ТехноК ТОВ «Інтелком» (м.Івано-Франківськ) завершило монтаж та розпочало запуск першої черги електростанції, що працює на відновлюваній енергії.

Долинська ЗОШ № 5 – одна з 25 учасників Всеукраїнського проекту «Школа енергії», – підготовка й проведенн енергетичних навчальних заходів,

Учасники Проекту матимуть технічну, консультаційну та матеріальну підтримку.

Проект «Реконструкція вуличного освітлення з використанням енергії сонця», метою якого є приведення мереж зовнішнього освітлення до належного технічного стану, підвищення ефективності, економічності та надійності їх функціонування

Проблеми енергозбереження залишаються в центрі уваги світової громадськості. Розглянуто досвід з енергозбереження таких країн, як: Німеччини, Австрії, Норвегії, Швеції, Японії, Китаю, Республіки Білорусь, Росії та США, і на основі цього розробила заходи активізації політики енергозбереження Івано-Франківської області.

В умовах постійно зростаючих цін на основні види енергоресурсів та значної зовнішньоекономічної залежності від постачальників енергоносіїв, питання покращення показників енергоефективності та зменшення споживання енергоресурсів в регіоні набувають особливої актуальності.

Я вважаю, що ефективними засобами енергозбереження для Івано-Франківської області можуть бути:

- модернізація вуличного освітлення в населених пунктах області;
- створення Мотиваційної моделі впровадження енергозберігаючих технологій;
- запровадження системи енергоменеджменту;
- інформування та популяризація економічних, екологічних і соціальних переваг ефективного використання енергії та здійснення заходів з енергоефективності;
- забезпечення 100-відсоткового комерційного обліку споживання природного газу, теплової енергії та води.

Проведення енергетичного аудиту, який дає загальну картину втрат тепла в будинку, виявляє слабкі місця, пропонує способи усунення втрат тепла може стати одним із ефективних засобів енергозбереження в регіоні.

Слід зазначити, що в Україні створене експертне об'єднання лідерів енергоаудиту та енергоменеджменту «Асоціація енергоаудиторів». Сьогодні енергоаудитори ведуть в нашій країні роботи одночасно з трьох напрямів, а саме: зниження втрат енергії, підвищення коефіцієнта її використання і заміщення зникаючих видів вуглецевого палива на нові, в тому числі поновлювані джерела палива та енергії. Одним із першочергових кроків енергоаудиторів стало впровадження енергопаспорту кожного окремого будинку. За матеріалами [1] зниженню фактичного споживання енергетичних ресурсів у житлових будинках на 15-20 %, а в окремих випадках до 30 % сприяє впровадження засобів обліку та регулювання.

Сьогодні в Івано-Франківській області відсутня цілісна система управління процесами енергоспоживання, роботи з розробки та впровадження заходів з енергозбереження носять спонтанний характер. Окрім того, у штаті міської та обласної ради бракує спеціалістів з енергоменеджменту громадських будівель. Моніторинг споживання енергоресурсів здійснюється на місцях у примітивній

формі. Вирішенням цих проблем може стати впровадження системи енергетичного менеджменту та моніторингу в області. Це дозволить сформувати інформаційну системуспоживання енергоносіїв та енергоресурсів і систему управління енергією, перетворить бачення політиків у сфері енергоефективності в стійку систему енергетичних заходів і завдань.

Система енергоменеджменту – це вид управлінської діяльності, який спирається на спеціальну політику міської та обласної ради у питаннях використання енергоресурсів, має власні цілі та завдання, відповідну організаційну структуру, кадрове та інформаційне забезпечення, особливі процедури планування, впровадження, оцінки діяльностей у сфері енергокористування. При цьому управління споживанням енергії у місті розглядається не тільки як інструмент для зменшення енергоспоживання бюджетними об'єктами, але й як шлях до підвищення якості муніципальних послуг.

Впровадження системи управління енергією в області повинно здійснитись в такі етапи:

- створення в структурі управління містом відповідного відділу;
- підбір осіб, які виконуватимуть функції енергоменеджерів в управлінні освіти, управлінні охорони здоров'я, відділі культури;
- призначення осіб, відповідальних за збір показників приладів обліку (лічильників), фіксації їх у журналах і внесення в програму «енергоплан»;
- навчання енергоменеджерів по використанню програми Енергоплан для введення і аналізу отриманих даних;
- формування електронних баз даних про енергоспоживання бюджетними будівлями;
- моніторинг споживання енергії бюджетними установами;
- розробка лімітів на споживання енергії бюджетними установами, контроль за їх дотриманням;
- мотивація персоналу та керівництва бюджетних установ до економії та раціонального споживання;
- розширення сфери дії енергоменеджменту на комунальний сектор та інші будівлі розташовані на території міста.

За досвідом міст, які запровадили систему енергоменеджменту та енергомоніторингу, цей захід забезпечує зниження споживання енергії від 10-20 % відносно до показників базового року. Це відбувається за рахунок підвищення ефективності використання енергетичних ресурсів та розширення використання відновлювальних джерел енергії. Завдяки оволодінню спеціалістами міської ради методами оцінки, аналізу і планування в енерговикористанні, навичками розробки енергоощадних заходів (проектів), які враховують технічні, економічні, фінансові та адміністративні чинники, підвищиться рівень компетентності та незалежності в процесі прийняття рішень з питань енергозбереження. Поширення методичних посібників для вчителів і учнів, запровадження в школах курсу з енергозбереження, залучення учнівської молоді до участі у енергопроектах сприятиме поширенню та усвідомленню

інформації щодо важливості ефективного використання енергетичних ресурсів та енергозбереження.

Важливим наслідком впровадження енергоменеджменту області, а також чинником подальшого успіху, стане формування в суспільстві свідомого ставлення до проблем енергоефективності та необхідності раціонального витрачання енергетичних ресурсів. А це дуже важливо для енергозбереження в регіоні, адже найбільше електричної енергії споживається саме населенням, і, якщо, кожна сім'я зрозуміє важливість раціонального використання ПЕР, то це дозволить зекономити не тільки витрати енергетичних ресурсів, а й зменшить плату за комунальні послуги, що відобразиться як на кишнях населення, так і на бюджеті області загалом, а також це буде значним внеском в енергозбереження регіону.

В Івано-Франківську реалізовується низка енергоефективних заходів з модернізації вуличного освітлення. Це такі, як:

- реконструкція вуличного освітлення з використанням енергії сонця;
- реконструкцію мереж зовнішнього освітлення у скверах із застосуванням парково-декоративних опор та світлодіодних світильників;
- реконструкція вуличного освітлення з використанням енергії сонця.

Загалом, проект «Вуличне освітлення в м. Івано-Франківськ» передбачає щорічне зменшення споживання електричної енергії на 477,8 тис. кВт/год., що дозволить зекономити приблизно 358,363 тис. грн. У I кварталі поточного року вже вдалось заощадити 134 тис. грн.

Я вважаю, що ефективним кроком для регіону стало б впровадження таких заходів і в інших населених пунктах області, в першу чергу, найбільших містах: Калуш, Коломия, Долина.

Територія м Івано-Франківськ становить 83,73 км², кількість вулиць – 409. Місто Калуш характеризується площею 64,53 км² (77,07 % від території обласного центру) і 226 вулицями.

Отже, можна припустити, що після реалізації енергозберігаючих заходів з модернізації вуличного освітлення у м. Калуш річна економія буде 77,07 % від економії з впровадження таких же заходів у м Івано-Франківськ, а саме:

- споживання електричної енергії зменшиться на суму, яка становить 77 % від 477,8 тис. кВт/год., тобто на 368,24 тис. кВт/год.;
- економія коштів при цьому буде дорівнювати 276.188 тис. грн.

Територія м. Коломия має площу 41,1 км², це 49,09 % від площі м. Івано-Франківськ. Отже:

- економія споживання електричної енергії буде на 196,38 кВт/год.; (41,1 % від 477,8 кВт/год.);
- витрати коштів зменшаться на 147,286 тис. грн.

Місто Долина має площу 27 км², це 32,25 % від площі Івано-Франківська. Річне споживання електричної енергії зменшиться на 154,09 кВт/год, економія коштів, при цьому, складе 115,571 тис.грн.

Отже, впровадження енергозберігаючих заходів щодо модернізації вуличного освітлення в найбільших містах Івано-Франківської області, таких як

Калуш, Коломия та Долина буде ефективним, та дозволить зекономити споживання електроенергії в області приблизно на 718,71 кВт/год щороку, а витрати коштів будуть зменшуватись на 539,045 тис. грн.

Висновок. Таким чином, політика енергозбереження в Івано-Франківській області є недосконалою, і необхідно реалізовувати нові енергоефективні проекти, адже це є дуже важливим для області. В даній статті обґрунтовано теоретичні положення та практичні рекомендації, які визначають напрями вдосконалення регіональної політики у сфері енергозбереження в Івано-Франківській області. Результати дослідження полягають у тому, що удосконалено практичне обґрунтування енергозберігаючої політики Прикарпаття, а саме, досліджено не тільки державні та обласні програми з енергозбереження, а систематизовано й ті заходи, ініціаторами яких є населення, навчальні заклади та юридичні особи області. Окрім цього, дістав подальший розвиток захід з модернізації вуличного освітлення в м Івано-Франківськ, тобто запропоновано поширити його дію на найбільші міста районного значення в області.

У роботі наведено теоретичне узагальнення та практичне вирішення актуального завдання регіону, яке полягає у реалізації політики енергозбереження, з метою сталого розвитку регіону та підвищення добробуту людей. Результати дослідження дають підстави для наступних висновків:

Політика енергозбереження – адміністративно-правове і фінансово-економічне регулювання процесів видобування, переробки, транспортування, зберігання, виробництва, розподілу та використання паливно-енергетичних ресурсів з метою їх раціонального використання та економного витрачання; Основною метою енергозбереження є економія енергетичних ресурсів як національного багатства, скорочення необхідних інвестицій у паливно-енергетичний комплекс, а також зниження шкідливої дії енергетичного виробництва на навколишнє середовище. Основними перешкодами на шляху реалізації політики енергозбереження регіону є фінансові; соціальні, виробничі, адміністративні, юридичні та ринкові.

В регіоні реалізовується багато енергоефективних проектів та програм, найважливішими з яких є:

– «Програма енергозбереження для населення Івано-Франківської області на 2015-2018 роки», яка орієнтована на підвищення енергоефективності та зменшення обсягів використання енергетичних ресурсів населенням області. Метою програми є створенні сприятливих умов для населення області щодо зменшення споживання паливно-енергетичних ресурсів впродовж 2015-2018 років;

– програма «Теплий дім» передбачає заміну старих віконних конструкцій у будинках на сучасні склопакети;

– проект «Енергоефективна громада», полягає у ефективному використанні природних лісових ресурсів шляхом їхньої переробки на щепу;

– проект «Розробка Концепції забезпечення біопаливом об'єктів бюджетної сфери місцевого підпорядкування»;

– проект «Стратегічна оцінка використання відновлюваних джерел енергії в області з врахуванням туристично-рекреаційного розвитку регіону»;

– програма з підвищення енергоефективності та зменшення енергозалежності міста «Івано-Франківськ – енергоефективне місто»;

– мікропроект «Дбайливий господар» села Рожнів Косівського району;

– проект «Реконструкція вуличного освітлення з використанням енергії сонця».

Світовий досвід з вирішення проблем управління енергозбереженням показує, що багато перешкод в цій сфері можна вирішити за допомогою реалізації тих чи інших кроків. У даній роботі розроблено заходи підвищення ефективності енергозбереження Івано-Франківської області, та показано у чому полягає їх ефективність. До цих заходів належать:

– модернізація вуличного освітлення в населених пунктах області;

– створення мотиваційної моделі впровадження енергозберігаючих технологій;

– запровадження системи енергоменеджменту;

– інформування та популяризація економічних, екологічних і соціальних переваг ефективного використання енергії та здійснення заходів з енергоефективності;

– забезпечення 100-відсоткового комерційного обліку споживання природного газу, теплової енергії та води.

Список посилань на джерела

1. Асоціація енергоаудиторів. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://aea.org.ua>
2. Бараннік В. О. Ефективність енергоспоживання в державі як індикатор конкурентоспроможності. Міждержавні співставлення [Електронний ресурс] / В. О. Бараннік // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – Режим доступу: http://economy.kpi.ua/files/files/3_kpi_2010_7.pdf
3. Берлінський портал. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.berlin-ru.net>.
4. Власюк О. С. Конкурентоспроможність енергетики: стан, проблеми, перспективи / О. С. Власюк, Д. К. Прейгер // Стратегічна панорама. – 2009. – № 2. – С. 26–35.
5. Данько М. С. Науково-технічні пріоритети забезпечення енергетичної безпеки / М. С. Данько // Актуальні проблеми міжнародних відносин; зб. наук, праць. – Вип. 26. – К. : ВПЦ «Київський університет». ІМВ, 2001. – С. 171 – 174.
6. Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2020 року. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/>
7. Енергоефективність як ресурс інноваційного розвитку: Національна доповідь про стан та перспективи реалізації державної політики

- тнергоефективності у 2008 році / [Єрмілов С. Ф., Гаєць В. М., Ященко Ю. П., Григоровський В. В., Лір В. Е. та ін.]. – К. : НАЕР, 2009. – 93 с.
8. Єрмілов С. Проблеми та шляхи удосконалення державної політики України у галузі енергозбереження / С. Єрмілов // Економіка України. – 2006. – № 9. – С. 4-11.
 9. Закон від 01.07.1994 № 74/94-ВР Про енергозбереження [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/main/>
 10. Закон України «Про місцеве самоврядування». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/main/>
 11. Кукель-Краевский С. А. Электроэнергетическая система / С. А. Кукель-Краевский. – М. – Л. : ГОНТИ, 1938. – 345 с.
 12. Опыт США по энергосбережению в зданиях. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://wt.com.ua/archive/110pit.php>.
 13. Програма енергозбереження для населення Івано-Франківської області на 2015-2018 роки. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.if.gov.ua/files/uploads/>
 14. Програма соціально-економічного та культурного розвитку області на 2016 рік. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.if.gov.ua/files/uploads/програма.pdf>
 15. Програма сталого енергетичного розвитку м. Івано-Франківська на період до 2020 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.mvk.if.ua/uploads/files/32506.pdf>
 16. Сердюк Т. В Особливості реалізації політики енергозбереження в Україні, досягнення та шляхи вдосконалення // Сердюк Т. В. / Вісник Хмельницького національного університету: Енергозбереження в сучасній Україні – 2012. – Вип. 5 (07/03). – С. 67-71.
 17. Сердюк Т. В. Організаційно-економічний механізм енергозбереження в промисловості: монографія / Т. В. Сердюк. – Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2005. – 154 с.

ВИСНОВКИ

На основі викладених у монографії наукових розвідок науковців у сфері економіки та управління, зокрема у розрізі стратегічно важливої нафтогазової галузі України, на сьогодні пріоритетними напрямками галузевого розвитку є:

- лібералізація та розвиток конкурентних відносин на ринках енергоресурсів;
- диверсифікація джерел імпорту та шляхів постачання енергоносіїв;
- формування ефективної інвестиційної політики, спрямованої на розробку, освоєння та використання паливно-енергетичного потенціалу регіону;
- збільшення видобутку та виробництва власних енергоресурсів з урахуванням економіки видобування, а також розвиток альтернативної енергетики, підвищення питомої ваги альтернативних джерел енергії у загальному енергозбереженні галузей економіки регіону;
- скорочення енерговитрат, запровадження процесів енергозбереження та залучення інвестицій у енергетичну інфраструктуру;
- інтелектоорієнтований розвиток персоналу підприємств нафтогазового комплексу ;
- обґрунтування сучасних технологій управління у вирішенні сучасних завдань розвитку нафтогазових підприємств
- гармонізація інтересів регіону, галузевих підприємств, держави та потенційних інвесторів підприємств нафтогазового комплексу на шляху реформування нафтогазового комплексу України.

У царині стратегічного менеджменту та корпоративного управління завданнями, що потребують негайного вирішення є:

- розроблення цільових програм з енергозбереження та ефективного використання паливно-енергетичних ресурсів;
- формування механізму управління сталим розвитком підприємств нафтогазового комплексу;
- ння корпоративного управління НАК «Нафтогаз»;
- оцінювання рівня енергетичної безпеки країни, яка ґрунтується на доступній і достовірній інформаційній базі та забезпечує зіставність показників енергетичної безпеки для економічних систем різних рівнів;
- вивчення досвіду Європейських країн у формуванні і реалізації х Енергетичної стратегії.

До основних напрямів забезпечення успішного розвитку підприємств нафтогазового комплексу України слід віднести:

- пошук нових важелів й інструментів моделі з формування і використання паливно-енергетичних ресурсів з метою підвищення енергетичної безпеки держави;
- застосування аутсорсингу та аутстафінгу як інструментів управління підприємством, спрямованих на підвищення ефективності та конкурентоспроможності їх діяльності;
- оновлення системи корпоративного управління підприємств нафтогазового комплексу, постійне вивчення досвіду соціально відповідальної

діяльності світових нафтових компаній та активізація такої діяльності на вітчизняних підприємствах;

– удосконалення ефективного процесу розвитку та нарощування інтелектуального капіталу підприємств;

– розроблення механізмів рентного регулювання діяльності нафтогазовидобувних підприємств, зокрема механізму рентного регулювання роботи нафтогазовидобувних підприємств залежно від глибини свердловини та колекторських властивостей пласта; розроблення механізму перерозподілу рентних платежів до бюджетів державного та місцевого рівнів в умовах децентралізації; дослідження та оптимізація механізму розподілу податків та податкових платежів між бюджетами різних рівнів в умовах реформи децентралізації України);

– застосування методики енергоаудиту на нафтогазовидобувних підприємствах, яка дає змогу визначити науково-обґрунтовані нормативи споживання енергоресурсів з врахуванням специфіки конкретних підприємств.

Пропонуємо:

– використовувати в діяльності підприємств нафтогазового комплексу наукові доробки, представлені у даній монографії з урахуванням практичної значущості результатів досліджень;

– продовжувати наукові розвідки у сфері формування умов лібералізації ринку природного газу та переходу на нову модель його функціонування;

– поглибити аналіз та систематизацію факторів впливу на процес реорганізації НАК «Нафтогаз України» відповідно до Третього енергетичного пакету Європейського Союзу;

– пропонувати використовувати запропоновані теоретико-методичні засади управління розвитком газотранспортних підприємств в контексті підвищення енергетичної безпеки України;

– інтенсифікувати процес інтелектокористування в якості ефективних технологій раціоналізації використання природних ресурсів та реалізації реформ у вітчизняному паливно-енергетичному комплексі.

АВТОРСЬКИЙ КОЛЕКТИВ

Боднар Г. Ф., к.е.н, доцент, кафедра менеджменту і адміністрування, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Васильченко Г. В., к.е.н, доцент, кафедра менеджменту і адміністрування, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Васильченко С.М., к.е.н, доцент, кафедра теоретичної і прикладної економіки, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

Галюк І. Б., к.е.н, доцент, кафедра менеджменту і адміністрування, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Данилович-Кропивницька М., к.е.н, доцент, кафедра теоретичної та прикладної економіки, Національний університет «Львівська політехніка»

Кісь Г. Р., к.е.н, доцент, кафедра менеджменту і адміністрування, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Кісь С. Я., д.е.н, доцент, кафедра теорії економіки і управління, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Кушлик О. Ю., к.е.н, доцент, кафедра менеджменту і адміністрування, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Малинка О. Я., к.е.н, доцент, кафедра маркетингу і контролінгу, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Мацькевич О.Ю., асистент кафедра менеджменту і адміністрування, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Мацьків Р. Т., к.е.н, доцент, кафедра теорії економіки і управління, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Овецька О. В., к.е.н, доцент, кафедра менеджменту і адміністрування, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Перезова І. В., д.е.н., професор, кафедра маркетингу і контролінгу, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Петрина М. Ю., к.е.н, доцент, кафедра менеджменту і адміністрування, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Подольчак Н. Ю., д.е.н., професор, Національний університет «Львівська політехніка»

Полянська А. С., д.е.н., професор, кафедра менеджменту і адміністрування, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Проданова І. І., к.е.н, доцент, кафедра теорії економіки і управління, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Ріщук Л. І., к.е.н, доцент, кафедра менеджменту і адміністрування, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Свистун А., магістр з менеджменту, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Сімків Л. Є., к.е.н, доцент, кафедра теорії економіки і управління, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Станьковська І. М., к.е.н, доцент, кафедра менеджменту і

адміністрування, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Станьковський Т. В., магістр з фінансів, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Тараєвська Л. С., к.е.н, доцент, кафедра менеджменту і адміністрування, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Тимошенко Д. В., к.е.н, доцент, кафедра менеджменту і адміністрування, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Устенко А. О., д.е.н., професор, кафедра маркетингу і контролінгу, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Чепіль Б. А., к.е.н., асистент, Національний університет «Львівська політехніка»

НОТАТКИ

НОТАТКИ

Наукове видання

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ В НАФТОГАЗОВОМУ
КОМПЛЕКСІ УКРАЇНИ: АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ, РЕАЛІЇ ТА
ПЕРСПЕКТИВИ**

Монографія

За загальною редакцією

*доктора економічних наук, професора Данилюка М. О.
доктора економічних наук, професора Полянської А. С.*

Видано в редакції авторів

Друк: підприємець Голіней О.М.
м. Івано-Франківськ, вул. Галицька, 128
тел. (0342) 58 04 32, +38 050 540 30 64
папір офсетний, друк цифровий
формат 60x84 /16, ум. друк. 17 арк.
Зам. № 49 від 30.05.2017, наклад 300 прим.

Видавець: ІФНТУНГ
м. Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15