

УДК 338.24

№ держ. реєстрації 0117U003830

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
вул. Карпатська 15, м. Івано-Франківськ 76019

З В І Т

про науково-дослідну роботу

**НАУКОВІ ТА ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ
ГАЛУЗЕВИХ ТА РЕГІОНАЛЬНИХ СУСПІЛЬНИХ СИСТЕМ**

**Розділ кафедри менеджменту і адміністрування:
АДАПТАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПІДХОДІВ ДО ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ
ГАЛУЗЕВОГО І РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ
(проміжний звіт)**

Директор ІнЕУ,
д-р екон. наук, проф.

О.Г. Дзьоба

Завідувач кафедри менеджменту
і адміністрування
д-р екон. наук, проф.

А.С. Полянська

Рукопис закінчено 5 червня 2019 р.

Результати роботи розглянуто на засіданні Вченої ради Інституту економіки і менеджменту ІФНТУНГ

Протокол № від червня 2019 р.

СПИСОК АВТОРІВ:

Професор кафедри МіА, д-р. екон. наук	Полянська А.С
Професор кафедри МіА, д-р. екон. наук	Кінаш І.П.
Професор кафедри МіА, д-р. екон. наук	Ревтюк Є.А.
Доцент кафедри МіА, канд. екон. наук	Станьковська І.М.
Доцент кафедри МіА, канд. екон. наук	Овецька О.В.
Доцент кафедри МіА, канд. екон. наук	Галюк І.Б.
Доцент кафедри МіА, канд. екон. наук	Кочкодан В.Б.
Доцент кафедри МіА, канд. екон. наук	Кісь Г.Р.
Доцент кафедри МіА, канд. екон. наук	Петрина М.Ю.
Доцент кафедри МіА, канд. екон. наук	Боднар Г.Ф.
Асистент кафедри МіА	Мацькевич О.Ю.
Асистент кафедри МіА	Берлоус М.В.
Аспірант кафедри МіА	Дюк О.М.
Нормоконтролер	Артим С.Є.
НДІ НГЕ і Е	Рябоко Ф.Ф.

РЕФЕРАТ

Звіт про НДІ: сторінок - 27, додатків – 3, джерел – 16

Об’єкт дослідження: теоретичні та практичні процеси управління соціально-економічними системами для забезпечення галузевого та регіонального розвитку.

Мета роботи - виділення і обґрунтування доцільності використання сучасних управлінських технологій та інструментів стратегічного, корпоративного, адміністративного, операційного, податкового, фінансово-інвестиційного менеджменту, а також розроблення рекомендацій щодо їх застосування для вирішення завдань галузевого і регіонального розвитку.

Методи дослідження: методи і прийоми формальної логіки, аналізу і синтезу, порівняльного аналізу, структурно-функціонального аналізу, статистичного аналізу.

Обґрунтовано особливості адаптації управлінських підходів до вирішення проблем галузевих та регіональних суспільних систем, засади інтелектуалізації процесів управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем, засади формування і удосконалення управлінських компетенцій.

Результати наукових досліджень використані в ІФНТУНГ при викладанні навчальних курсів кафедрою менеджменту і адміністрування.

Ключові слова: ТЕХНОЛОГІЇ ОЦІНЮВАННЯ, УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ПОТЕНЦІАЛ РОЗВИТКУ, ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ РЕСУРСИ, УПРАВЛІНСЬКІ КОМПЕТЕНЦІЇ, ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ

ЗМІСТ

Вступ	5
Адаптація управлінських підходів до вирішення проблем галузевого і регіонального розвитку	6
Висновки	21
Перелік посилань	25
Додатки	27
Додаток А Рецензія	27
Додаток Б Витяг з протоку засідання Вченої ради ІЕМ	28
Додаток В Наукові результати кафедри	29

ВСТУП

Питання розвитку галузевих і регіональних суспільних систем в умовах динамічності кон'юнктури вітчизняних та світових ринків, дефіциту інвестицій потребує обґрунтування ефективних методів управління соціально-економічними процесами. Враховуючи те, що система галузевих і регіональних суспільних систем в значній мірі залежить від чинників зовнішнього середовища, що мають динамічний вплив на суб'єкти господарювання, необхідним є побудова ефективного механізму управління розвитком відповідних систем, який характеризується гнучкістю, адаптаційною здатністю та маневреністю. За таких умов система управління соціально-економічними процесами, що є інтегрованою системою економічних, організаційних, соціальних, правових форм і методів керування, вимагає ґрунтовних теоретико-методичних досліджень, розробки практичних рекомендацій та засад щодо формування ефективного підходу до управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем. Адже недостатня увага до даного питання за умов інтеграції України в світове господарство не тільки знижує конкурентний потенціал галузевих і регіональних суспільних систем, а й віддаляє можливість їх повноправної інтеграції до світової спільноти на невизначений термін.

Таким чином, об'єктом дослідження є теоретичні та практичні процеси управління соціально-економічними системами для забезпечення галузевого та регіонального розвитку.

Метою роботи є підвищення ефективності функціонування соціально-економічних систем на основі розробки теоретичних положень і практичних рекомендацій використання сучасних управлінських технологій та інструментів стратегічного, фінансового та інноваційного менеджменту в реалізації завдань для забезпечення галузевого та регіонального розвитку.

Адаптація управлінських підходів до вирішення проблем галузевого і регіонального розвитку

Досліджено технології оцінювання зрілості підприємства до реалізації змін (проектна діяльність, культура підприємства, інформаційне забезпечення)

Встановлено необхідність вивчення когнітивного стилю менеджера, його індивідуального стилю та стилю керівництва, що в підсумку формує його поведінку у вирішенні покладених функціональних завдань та досягненні результатів діяльності очолюваного підрозділу чи колективу. Запропоновано когнітивні методи формування поведінки менеджера: метод стимулювання творчості, метод професійного розвитку, метод когнітивного навчання, метод інтелектуальної мобільності. Даний підхід на відміну від існуючих враховує не тільки професійні характеристики керівника, але і його можливості розвитку із врахуванням світового досвіду та практики формування компетенцій менеджера.

Запропоновано шляхи розширення застосування проектної діяльності, зокрема для підприємств електропостачання шляхом розгляду різних видів проектної діяльності та виділення проектів розвитку, які відповідають програмним документам і планам розвитку ПЕК. Даний підхід, на відміну від усталених процедур інвестування, розглядає можливості залучення зацікавлених у реалізації проектів сторін і має на меті не тільки комерційний, але і благодійний, соціальний, екологічний та інші результати планування розвитку. Визначено недоліки та перешкоди, які необхідно усунути для покращення результативності інвестування у розвиток енергетичних підприємств за рахунок проектної діяльності. Запропоновано напрями активізації проектної діяльності у діяльності енергетичних компаній.

Проведено дослідження щодо місця корпоративної культури в сучасній системі управління підприємством та визначено ключові стримуючі фактори розвитку корпоративної культури на підприємстві в розрізі внутрішнього і зовнішнього середовища. Підтверджено, що ключові елементи корпоративної культури мають вплив на вибір технологій залучення персоналу, технологій навчання, підбору та

найму персоналу, технологій підвищення продуктивності роботи персоналу та технологій контролю та інформаційного забезпечення.

Досліджено сутність та особливості впливу цифровізації на діяльність підприємств. Розглянуто досвід застосування цифрових технологій на вітчизняних та зарубіжних підприємствах. Виділено напрями розвитку підприємств в умовах цифровізації. Звернено увагу на ключові рішення у процесі цифрової трансформації.

Запропоновано використання теоретичних рекомендацій, щодо доцільності застосування принципів сучасного менеджменту на базі процесного підходу для вирішення завдань, пов'язаних із стратегічним управлінням підприємством з використання методики етапів спіралі Мевеса та системи TQM.

Досліджено сучасні тенденції управління конкурентоспроможністю в галузевих та регіональних суспільних системах на засадах TQM. Визначено, що стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства – це система управління незворотніми, спрямованими, закономірними частковими або повними змінами матеріальних та нематеріальних складових підприємства в просторі та часі з метою досягнення поставлених цілей через реалізацію власних конкурентних переваг. Встановлено, що: процесний підхід до управління конкурентоспроможністю розглядає дану діяльність як сукупність взаємопов'язаних процесів, що реалізують визначену мету; застосування підходів TQM [1] призведе до поліпшення процесу стратегічного управління конкурентоспроможністю, розробки переліку контрольних параметрів, запобіганню відхилень, визначенні пріоритетності спрямованих на досягнення мети зусиль, розробці причинно-наслідкових зв'язків, вимірюванні спроможності системи управління, співпраці команди при прийнятті ефективних управлінських рішень.

З метою покращення управління конкурентоспроможністю підприємства: виділено чинники, що впливають на якість стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства; запропоновано застосування принципів сучасного менеджменту П. Друкера та етапів спіралі Мевеса для процесу стратегічного управління конкурентоспроможністю.

Для формування «правильної» корпоративної культури на підприємстві запропоновано використовувати теорію цінностей (необхідність та бажання зберегти те, що є зараз у майбутньому) та забезпечити реалізацію програми «три З» (здоров'я, знання, турбота про ближнього). З метою систематизації дій пов'язаних із забезпеченням ефективного управління конкурентоспроможністю, запропоновано модель процесу стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства із застосуванням процесного підходу та основних положень концепції TQM.

Досліджено сучасні засоби та управлінські технології формування потенціалу розвитку організації. Обґрунтовано та доведено, що головна роль у формуванні потенціалу розвитку організації, як інституціоналізованої групи осіб належить її людським ресурсам. Розглядаючи в якості організацій підприємства нафтогазового комплексу України (НГКУ), акцентовано увагу на важливості процесів формування та функціонування їх систем розвитку персоналу. Доказово продемонстровано, що післядипломна освіта, як важлива складова професійного розвитку працівників нафтогазових підприємств, на сучасному етапі вимагає змін, які однаковою мірою стосуються як суб'єктів господарювання, так і провайдерів освітніх послуг – закладів освіти. На основі проведеного аналізу запропоновано напрями таких змін, які передбачають необхідність трансформації нафтогазовими підприємствами політики розвитку людських ресурсів, а також адаптацію форм та змісту надання навчальними установами нафтогазового профілю освітніх послуг відповідно до реальних потреб та можливостей суб'єктів господарювання.

Розглядаючи нафтогазові підприємства в якості суб'єктів, які володіють об'єктами готельно-ресторанної та курортно-рекреаційної інфраструктури, зроблено висновок про важливість розвитку її потенціалу з позиції активної участі у формуванні сукупного людського потенціалу нафтогазової галузі. В результаті проведених досліджень з використанням об'єктивних характеристик та експертного опитування встановлено, що основні проблеми їх функціонування в ринкових умовах пов'язані з високим ступенем зношення пасивної частини основних засобів та дефіцитом персоналу, професійна кваліфікація якого відповідає потребам закладу

та вимогам конкурентного ринкового середовища. З метою вирішення ідентифікованих проблем, запропоновано основні підходи до формування субстратегії розвитку об'єктів сфери обслуговування з акцентом на розвиток їх людських ресурсів.

Ідентифікація основних перешкод для ефективного розвитку потенціалу об'єктів вітчизняної газотранспортної інфраструктури, дозволила сформувати рекомендації для удосконалення системи галузевого та державного менеджменту, які не використовують у вітчизняній практиці управління. Зокрема, запропоновано удосконалений підхід до організації взаємодії переговорних груп країн-контрагентів на міжнародних енергоринках.

Досліджено розвиток організації на засадах формування і удосконалення управлінських компетенцій. Аналіз розвитку підприємств, діяльність яких направлена на забезпечення розширеного відтворення матеріальних та нематеріальних ресурсів, демонструє ситуацію неадекватності звичайних умов розвитку для забезпечення цілей інновативного характеру. Дані умови повинні виходити «за межі» звичайних і ставати факторами когнітивного розвитку підприємства та забезпечувати розширено-відтворювальний процес продукування знань.

Встановлено, що якість отриманих результатів роботи підприємства залежить як від компетенції управлінської ланки, так і від компетенції персоналу. Тобто ефективні результати роботи підприємства напряду залежать від інтелектуальних компетенцій керуючої та керованої систем.

Запропоновано розглядати інтелектуальну компетентність як якість, яка може бути використана або невикористана. Невикористана якість з часом втрачає свою цінність. Використана якість переростає у інтелектуальну компетентістну активність, яка в свою чергу сприяє розвитку інтелектуального та управлінського потенціалу підприємства.

Удосконалено представлення складових інтелектуальної компетентності шляхом диференціації їх на різних рівнях інтелектуальної активності.

Підтверджено, що із зростанням рівня інтелектуальної активності зростають інтелектуальні компетенції, які дозволяють вирішувати питання різного рівня складності: від поточних завдань до інноваційних рішень, причому внутрішня мотивація особи щодо пошуку найбільш оптимального способу вирішення питання зростає у тій же спрямованості. Теж саме стосується інтелектуальних зусиль, які докладаються до вирішення питань – вони зростають відповідно із підвищенням рівня інтелектуальної активності [2].

Досліджено фактори формування інтелектуального капіталу на регіональному рівні. Встановлено, що кількість організацій в Україні, що здійснюють наукові дослідження і розробки, протягом 2015-2017 років неухильно зменшувалась. Виявлено, що витрати на виконання наукових досліджень і розробок власними силами організацій становили в 2017 році всього 68,8% показника 2010 року, що вкрай негативно характеризує динаміку використання інтелектуальних ресурсів вітчизняних підприємств; крім того, обсяг реалізованої інноваційної продукції у 2017 році становив всього 0,7% загального обсягу реалізованої продукції промисловими підприємствами, при цьому, задля збереження економічної безпеки держави, критичним рівнем вважається 3% реалізованої інноваційної продукції в обсязі промисловості [3].

Встановлено причини негативних тенденцій у формуванні та використанні інтелектуального капіталу в Україні: замалий обсяг фінансування науково-технічної сфери; диспропорції в промисловому розвитку, які можна простежити в розрізі інновацій; розповсюдженість корупції, монополізація економіки.

Запропоновано шляхи для покращення умов формування, нагромадження та використання інтелектуального капіталу. По-перше, потрібно створити та забезпечити ефективне функціонування механізмів спільного фінансування НДР за рахунок коштів Держбюджету та коштів підприємств. По-друге, необхідно збільшити фінансування НДР хоча б до мінімального рівня в 1,7% ВВП. По-третє, доцільно посилювати прикладне спрямування досліджень шляхом створення системи державних сучасних лабораторій з високим рівнем технічного оснащення. По-четверте, варто поглиблювати співпрацю наукових установ, вищих навчальних

закладів, бізнес-організацій задля зменшення розриву в технологічному ланцюгу інноваційного циклу. По-п'яте, необхідно демонополізувати економіку, розвивати конкуренцію в малому та середньому бізнесі.

Проведено дослідження особливостей управління інтелектуальними ресурсами у вирішенні проблем галузевого і регіонального розвитку. Визначено, що інноваційний розвиток характеризується перенесенням акценту на використання принципово нових прогресивних технологій, переходом до випуску високотехнологічної продукції, прогресивними організаційними й управлінськими рішеннями в інноваційній діяльності щодо мікро- та макроекономічних процесів розвитку. Отже, інноваційний розвиток передбачає процеси інтелектуалізації виробничої діяльності, забезпечення НДДКР, розроблення і реалізацію інноваційної продукції, інноваційних технологій та методів управління [4].

Доведено, що важливим аспектом інноваційного розвитку підприємства є управління інтелектуальними ресурсами, яке включає сукупність дій, які спрямовані на збалансовану взаємодію всіх складових інтелектуального капіталу з метою підвищення ефективності його функціонування відповідно до цілей і стратегії конкретного підприємства.

Підтверджено, що раціональне та ефективне управління інтелектуальними ресурсами надзвичайно важливе в сучасних умовах господарювання. Це безпосередньо впливає на результативність діяльності підприємства, формування його економічних цінностей і забезпечення лідируючих конкурентних позицій. Перевагами ефективного управління інтелектуальними ресурсами є збільшення ринкової частки підприємства, зростання ринкової вартості бізнесу, оптимізація змінних і постійних витрат, підвищення ефективності використання всіх ресурсів підприємства (за рахунок виникнення синергічного ефекту), динамічне зростання обсягів інноваційної діяльності за рахунок інтелектуалізації виробництва тощо.

Запропоновано методіку інтегральної оцінки інтелектуальних ресурсів, використання якої дозволить обґрунтовано оцінювати стан інтелектуального капіталу будь-якого промислового підприємства, виявляти резерви його зростання, розвитку і підвищення його конкурентоздатності, а також в подальшому

обґрунтовувати й своєчасно впроваджувати відповідні заходи щодо інноваційного розвитку підприємства.

Проведено оцінку ефективності управління підсистеми людським капіталом як складови системи управління діяльністю підприємства. Розглянуто та виділено основні підходи до управління людським капіталом: - перший підхід зорієнтований на здійснення управлінських впливів щодо використання вже існуючих у людини знань, здібностей та вмінь з метою отримання швидкого економічного ефекту; - другий підхід передбачає розробку та здійснення управлінських заходів, направлених на підвищення рівня розвитку ЛК працівників підприємства шляхом формування у них знань, вмінь, навичок досвіду, які повністю відповідають функціональним обов'язкам займаної посади, та ефективне використання їх людського капіталу в господарській діяльності підприємства у довготривалій перспективі.

Досліджено передумови здійснення, мету та основні цілі управління людським капіталом, яке створює вартість відповідно до стратегічних орієнтирів підприємства.

Запропоновано підхід до оцінки ефективності підсистеми управління людським капіталом підприємства, згідно якого оцінку ефективності управління людським капіталом підприємства пропонується здійснювати за критеріями оцінювання (результативність, ефективність, економічність), які визначають рівень і якість управління людським капіталом, його відповідність потребам та інтересам підприємства. Відповідно до оціночних критеріїв виокремлено показники оцінки (безпосередній спосіб оцінки) рівня ефективності підсистеми управління людським капіталом підприємства.

Досліджено шляхи вдосконалення концептуальних засад управління розвитком підприємств паливно-енергетичного комплексу України. Встановлено, що актуальні проблеми реформування у паливно-енергетичному комплексі України необхідно розглядати в контексті динаміки виконання зобов'язань України за низкою укладених правових угод і досягнутих домовленостей з ЄС на шляху до створення повноцінних ринків газу та електроенергії щодо здійснення солідарних дій заради зміцнення європейської енергетичної безпеки у відповідь на глобальні виклики та

надзвичайні події. Досліджено стан нормативно-правової бази для стимулювання розвитку енергетичного сектору економіки в контексті виконання основних стратегічних завдань Нової Енергетичної Стратегії України [5]. Проаналізовано основні завдання Об'єднаної енергетичної системи (ОЕС) України на другому етапі впровадження Енергетичної стратегії - «Оптимізація та інноваційний розвиток енергетичної інфраструктури (до 2025 року)» щодо забезпечення енергетичної безпеки України як складової системи європейської безпеки.

Проведено дослідження техніко-технологічних можливостей розвитку енергогенеруючих компаній Західного регіону України з метою забезпечення синхронної роботи енергосистем згідно Меморандуму про взаєморозуміння щодо Стратегічного Енергетичного Партнерства між Україною та Європейським Союзом [6]. Проведений аналіз дозволив ідентифікувати основні проблеми енергокомпаній не лише Західного регіону, але й України в цілому щодо забезпечення у довгостроковій перспективі надійності роботи ОЕС України, інтеграції електроенергетичного ринку України до ENTSO-E.

Встановлено, що формування ефективної конкурентоспроможної моделі газового ринку передбачає здійснення сукупності системних стратегічних змін, що обумовлює необхідність застосування сучасного методологічного інструментарію менеджменту змін та перетворення системи управління нафтогазовим комплексом в систему управління розвитком з врахуванням факторів орієнтованості на глибокі зміни та готовності компанії НАК "Нафтогаз України" до проведення комплексних змін.

Основними перевагами проведеного дослідження слід вважати обґрунтування рекомендацій та конкретних шляхів вдосконалення системи менеджменту існуючих галузевих підсистем, що зумовлені змінами як зовнішнього середовища, так і внутрішніх процесів у системі, що дозволить суттєво прискорити реформування паливно-енергетичного комплексу країни в цілому.

Досліджено прийнятність переходу до розрахунків на ринку природного газу України з використанням енергетичних одиниць [7-10]. У 2014 році Україна підписала Угоду про асоціацію з ЄС та взяла на себе зобов'язання з імплементації

Третього енергетичного пакету. Одним з ключових аспектів проведення реформи ринку природного газу є запровадження використання енергетичних одиниць при розрахунках за природний газ, що дозволить подолати численні проблеми, які існують у вітчизняній газовій сфері. Ідентифіковано наступні проблеми:

- відсутність інформації у споживача про реальну вартість спожитої енергії;
- диспропорції на газовому ринку, пов'язані з різною якістю газу;
- перешкоди для подальшого розвитку оптового ринку газу в Україні;
- низька якість природного газу українського видобутку.

Задля пошуку можливих варіантів вирішення проблеми було опитано основних стейкхолдерів, а саме представників НКРЕКП, МЕВП, НАК «Нафтогаз України», АТ «Укртрансгаз», менеджмент ППГ та ОГРС, газових трейдерів, споживачів, експертів газового ринку. У дослідженні запропоновані чотири варіанти політики у сфері розрахунків за природний газ. У результаті аналізу думок стейкхолдерів за критеріями технічної готовності системи, часу, витрат на запровадження визначено, що оптимальною в умовах сучасної України є реалізація «одночасного» варіанту запровадження політики. Розроблено перелік заходів, які необхідно реалізувати задля запровадження розрахунків на ринку природного газу України з використанням енергетичних одиниць.

Досліджено механізми управління змінами на газотранспортних підприємствах в умовах забезпечення їх стійкого розвитку [11-12]. Встановлено, що нестабільність зовнішнього середовища функціонування газотранспортних підприємств (ГТП) та одночасно неготовність їх керівництва до здійснення адекватних внутрішньоорганізаційних змін об'єктивно зумовлюють необхідність пошуку та розробки таких механізмів, які б допомогли подолати кризові явища й забезпечити стійкість їх функціонування і розвитку. Здійснено класифікацію необхідних змін на вітчизняних ГТП в рамках п'яти груп: техніко-технологічні зміни, зміни бізнес-моделі, структурні та культурні зміни і зміни, орієнтовані на персонал. Підтверджено, що в сучасних умовах основними джерелами технологічних змін на ГТП є зміни виробничих та сприяючих технологій, що спричинить покращення якості газотранспортних послуг та зниження собівартості

транспортування природного газу за рахунок покращення його обліку, параметрів транспортування, зниження витрат на паливний газ, впровадження заходів з енергозбереження, підвищення ефективності ремонтного обслуговування газопроводів та наземного обладнання тощо. Доведено, що на сьогодні АТ «Укртрансгаз» функціонує за схемою ресурсно-орієнтованої бізнес-моделі, проте необхідним є перехід до бізнес-моделі типу BtoW (Business to Worker) – «Бізнес до працівника», що дозволить компанії підвищити привабливість роботи інтелектуальної еліти, оскільки, нині участь працівників у винахідницькій та раціоналізаторській роботі складає 0,6% від загальної середньооблікової чисельності, а рівень інноваційності є низьким. Зміни, орієнтовані на персонал, стосуються мотивації раціоналізаторської та винахідницької роботи; формування у менеджерів навичок ситуативного управління за умов нестабільності середовища; розробки програм і проектів для підвищення кваліфікації та обміну досвідом, включно з досвідом управління змінами; розробки багаторівневої системи мотивації; підтримки та сприяння розвитку творчості працівників. Набув подальшого розвитку підхід до визначення поняття «механізм управління змінами», який у дослідженні представлено як систему, що визначає порядок та ефективну реалізацію необхідних змін на підприємстві з метою забезпечення переходу підприємства від менш стійкого стану до більш стійкого. Ґрунтуючись на виокремленні змін радикального та поступового (адаптаційного) характеру, представлено механізм управління змінами у вигляді двох складових: адаптаційної та біфуркаційної. Сформовано механізм управління змінами з врахуванням організаційно-економічних, техніко-технологічних та правових особливостей функціонування газотранспортних підприємств. Запропоновано набір методів та інструментів адаптаційного і біфуркаційного характеру як основи механізму управління змінами.

Досліджено нормативну базу стимулювання інвестицій у розвиток нафтогазовидобувних підприємств. Узагальнено фактори, які формують сприятливе середовище для залучення та ефективного використання інвестицій у розвиток вітчизняних підприємств. Обґрунтовано доцільність врахування досвіду успішних у

сфері інвестування підприємств вітчизняного ПЕК. Окремо виділено фактори стимулювання інвестиційної діяльності підприємств у сфері енергетики, зокрема нафтогазовидобувних підприємств. Розглянуто та обґрунтовано доцільність розроблення та імплементації нормативних засад стимулювання інвестиційної діяльності. Охарактеризовано окремі нормативні акти з точки зору їх стимулюючої функції, які формують передумови прозорого та конкурентного залучення потенційних інвесторів у сферу нафтогазовидобування. Запропоновано розглядати заходи щодо стимулювання інвестиційної діяльності для галузевих підприємств у контексті розроблення політики стимулювання інвестиційної діяльності із врахуванням пріоритетів галузевого розвитку.

Досліджено вплив сучасних інформаційних технологій на підвищення ефективності роботи підприємств НГК [13,14]. Проведені в 2017 році дослідження показують, що нафтогазовидобувні компанії світу вбачають вищу швидкість прийняття управлінських рішень і кращу їх якість як найпершу перевагу цифровізації діяльності.

Встановлено, що проекти з цифровізації визнано ключовим компонентом операційної стратегії компаній нафтогазового комплексу. Нафтогазові компанії можуть впроваджувати як оперативну так і стратегічну цифровізацію своєї діяльності. Оперативна цифровізація орієнтована на дії, є практичною і забезпечує безпосередню вигоду, вона дозволяє нафтогазовим компаніям легко отримати доступ до окремих масивів даних, об'єднати їх, зробити узагальнення, встановити взаємозв'язки та точно спрогнозувати наслідки. Перевагами оперативної цифровізації є: відносно невеликі інвестиції, поступове розгортання, скорочення простоїв обладнання, зменшення операційних витрат. Стратегічна цифровізація - це довгостроковий структурний підхід, який зосереджується на зміні способу проектування, будівництва та експлуатації свердловин та родовища загалом.

Відмінними рисами отриманих результатів над вітчизняними або зарубіжними є те, що виокремлено шість етапів програми оперативної цифровізації підприємства НГК: оцінення активів та операцій з метою пошуку слабких ланок, які потребують вдосконалення; визначення ціннісних факторів і величини можливого впливу на

них; оцінення зрілості цифровізації; вибір тих заходів, що дозволяють найкраще збалансувати переваги та ризики від впровадження; реалізація обраних заходів; оцінення отриманих результатів.

Розглянуто досвід впровадження цифрових технологій в свою діяльність компанією Lundin Petroleum. Встановлено, що ключовими в цифровізації діяльності були операції компанії, а не інформаційні технології.

Загалом можна сказати, що цифровізація діяльності дозволяє компаніям нафтогазового сектору вийти на якісно новий рівень ефективності роботи, зменшити непродуктивні втрати часу, скоротити простої обладнання, збільшити ефективність управлінської діяльності, подбати про екологію тощо.

Досліджено анбандлінг НАК «Нафтогаз» з використанням методів ревіталізації [15,16]. Україна впроваджує європейський підхід та зобов'язалася виділити оператора ГТС в незалежну структуру. Вкрай важливий момент: новий оператор ГТС має отримати незалежність не тільки від поточного власника – Нафтогазу, але й від будь-яких інших впливів з боку виробників та постачальників природного газу та електрики, зокрема через вертикаль органів державної влади. За європейським зразком в рамках уряду повинна бути виділена чітка вертикаль управління оператором ГТС та самою ГТС, яка має бути незалежна та відповідальна за таку діяльність. Це дозволить, з одного боку, далі розвивати прозорий та конкурентний ринок газу, а, з іншого, забезпечити сталість та безперебійність газотранспортної роботи як для внутрішніх, так і зовнішніх споживачів послуг транспортування. Відтак анбандлінг є важливим у зовнішньому вимірі. Наразі транзит природного газу приносить Україні до 3% ВВП, тобто робота українського оператора ГТС є вкрай важливою для постачальників та споживачів з країн ЄС. Використання української ГТС для продовження транзиту потребує довіри цих постачальників та споживачів до української системи та її оператора. Найбільш прагматичним способом забезпечення цієї довіри є залучення міжнародних професійних партнерів до управління ГТС. Чинний закон дозволяє іноземному оператору ГТС з країн ЄС або США контролювати до 49% статутного капіталу українського оператора ГТС, що є суттєвим для впровадження нових стандартів

діяльності, відносин із споживачами, звітності перед акціонером та суспільством. Цей процес якраз дозволить деполітизувати тему управління ГТС, уникнути укладення непрозорих та не вигідних для України домовленостей, як це відбувалося до 2014 року.

Проведено порівняльний аналіз економічного забезпечення світових моделей охорони здоров'я. Під економічним забезпеченням розвитку сфери охорони здоров'я автори роботи розуміють комплекс складових, який об'єднує: фінансові, матеріальні, кадрові ресурси, що створюють необхідні умови для збереження та зміцнення здоров'я громадян з метою досягнення сталого розвитку держави. Виходячи з міжнародного досвіду організації охорони здоров'я виділено такі економічні моделі охорони здоров'я: Беверіджа, Бісмарка, приватна, Семашка.

Модель Беверіджа (поєднує в собі заходи держави, які забезпечують гарантований мінімальний рівень соціального захисту, і переваги соціального страхування). Встановлено, що характерною ознакою моделі є можливість застосування різноманітних підходів до фінансування системи охорони здоров'я, проте визначальну роль відіграє державний бюджет (обсяг фінансування приймається у процесі планування витрат державного бюджету загалом). Усі громадяни охоплюються страхуванням, яке забезпечує хворим лікування на безоплатній основі (уніфікований обсяг медичної допомоги). Страхові фонди у рамках такої моделі охорони здоров'я є нецільовими. Надавачі медичних послуг конкурують за одержання бюджетних коштів. Відповідальність за справедливий розподіл бюджету між надавачами медичних послуг несуть переважно регіональні органи охорони здоров'я. Ринок медичних послуг жорстко регулюється щодо ціни та якості. Це призводить до того, що приватний сектор є незначним. Модель Беверіджа є характерною для охорони здоров'я Скандинавських країн , Ірландії, Великої Британії, країн Південної Європи , південно-східної Європи, Канади, Нової Зеландії.

Модель Бісмарка (соціально-орієнтована система охорони здоров'я). Встановлено, що характерною ознакою моделі є багатоканальна система фінансування. Вона включає: цільові внески роботодавців і працівників ; бюджетні

субсидії із загальних або цільових надходжень. Розмір внесків визначається можливостями їх сплати населенням, а доступ до послуг — виходячи з потреб у них. *Модель Бісмарка* діє у Німеччині, Австрії, Бельгії, Нідерландах, Франції, Люксембурзі, Канаді, Японії, Ізраїлі, державах східної Європи, які нещодавно увійшли до країн ЄС, Румунії, Болгарії та у Росії.

Приватна модель системи охорони здоров'я (платна медицина, що надає послуги на ринкових засадах з використанням приватного медичного страхування). Досліджено, що характерною ознакою моделі є конкуренція між приватними страховими компаніями. Перевагою цієї моделі є незалежність страхових фондів. Управління останніми відбувається через державні чи приватні страхові компанії, діяльність яких строго регламентована. Тобто здійснення медичного страхування є функцією самоврядних незалежних організацій, які мають свій власний бюджет, автономне управління та юридичний статус, що забезпечує їм незалежність від уряду та державного бюджету. Приватна модель є властивою для США, Швейцарії, Філіппін, Південної Кореї та Австралії.

Модель Семашка, згідно якої фінансування охорони здоров'я здійснювалося виключно з державного бюджету, контролювалося державою через систему централізованого планування та характеризувалося відсутністю приватного сектору. Модель Семашка діяла у країнах Центральної та Східної Європи, зокрема і у нашій державі. Зазначимо, що нині системи охорони здоров'я більшості цих країн перебувають на різних реформуючих етапах, суть яких зводиться до переходу в систему соціального страхування чи до комбінованої системи.

Представлено порівняльний аналіз економічного забезпечення систем охорони здоров'я різних держав. Аналіз охоплює період з 2007-2016 рр.

Зроблено висновок про те, що спільною ознакою для них є використання багатоджерельного механізму фінансових ресурсів. З'ясовано, що Україна поступово змінила підхід до фінансування галузі. Так, скажімо, якщо у 2007 р. в структурі джерел фінансового забезпечення 72 % займали бюджетні кошти, а 28% – кошти підприємств і громадян, то вже у 2016 р. відповідно, 45% та 54%. Нині охорона здоров'я знаходиться на певному етапі реформування галузі,

запроваджується модель державного солідарного медичного страхування. Накопичений десятиліттями світовий досвід економічного забезпечення охорони здоров'я свідчить про високу ефективність різних моделей та систем обов'язкового медичного страхування. Докорінні зміни, які відбуватимуться в ході реформи охорони здоров'я України повинні стати основою для підвищення її фінансової стабільності, доступності медичної допомоги та якості медичних послуг.

ВИСНОВКИ

У дослідженнях викладачів кафедри менеджменту і адміністрування розглянуто теоретичні основи управління соціально-економічними процесами, здійснено аналіз основних питань щодо управління соціально-економічним розвитком галузевих та регіональних суспільних систем.

Досліджено:

- вплив сучасних інформаційних технологій на підвищення ефективності роботи підприємств нафтогазового сектору;
- проблему переходу до розрахунків на ринку природного газу України з використанням енергетичних одиниць;
- результати інноваційної діяльності промислових підприємств;
- динаміку змін в джерелах фінансування навчання аспірантів та докторантів;
- економічні моделі охорони здоров'я: Беверіджа, Бісмарка, приватна, Семашка.

Обґрунтовано:

- необхідність вивчення когнітивного стилю менеджера, його індивідуального стилю та стилю керівництва, що в підсумку формує його поведінку у вирішенні покладених функціональних завдань;
- актуальність дослідження впливу цифровізації на діяльність підприємств на основі розгляду досвіду застосування цифрових технологій на вітчизняних та зарубіжних підприємствах із виділенням напрямів розвитку організацій в умовах цифровізації та ключових рішень у процесі цифрової трансформації;
- класифікацію необхідних змін на вітчизняних ГТП в рамках п'яти груп: техніко-технологічні зміни, зміни бізнес-моделі, структурні та культурні зміни і зміни, орієнтовані на персонал;

- механізм управління змінами з врахуванням організаційно-економічних, техніко-технологічних та правових особливостей функціонування газотранспортних підприємств;
- рекомендації та шляхи вдосконалення системи менеджменту існуючих галузевих підсистем, які зумовлені змінами як зовнішнього середовища, так і внутрішніх процесів у системі, що дозволить суттєво прискорити реформування паливно–енергетичного комплексу країни в цілому;
- теоретичні рекомендації, щодо доцільності застосування принципів сучасного менеджменту П. Друкера та етапів спіралі Мевеса для реалізації процесу стратегічного управління конкурентоспроможністю;
- шляхи підвищення ефективності формування, нагромадження та використання інтелектуального капіталу.

Проаналізовано:

- тенденції формування та використання інтелектуального капіталу в Україні;
- показники діяльності установ, що здійснюють підготовку аспірантів та докторантів;
- динаміку витрат на виконання НДР власними силами організацій загалом по Україні та в регіональному розрізі;
 - шість етапів програми оперативної цифровізації підприємства НГК;
 - діяльність у сфері охорони промислової власності в Україні.

Запропоновано:

- шляхи розширення застосування проектної діяльності, зокрема для підприємств електропостачання шляхом розгляду різних видів проектної діяльності та виділення проектів розвитку, які відповідають програмним документам і планам розвитку ПЕК;
- набір методів та інструментів адаптаційного і біфуркаційного характеру як основи механізму управління змінами;

- напрями змін, які передбачають трансформацію нафтогазовими підприємствами політики розвитку людських ресурсів, а також адаптацію форм та змісту надання навчальними установами нафтогазового профілю освітніх послуг до потреб замовника;

- основні підходи до формування субстратегії розвитку об'єктів сфери обслуговування вітчизняного нафтогазового комплексу з акцентом на розвиток їх людських ресурсів;

- використання теоретичних рекомендацій, щодо доцільності застосування принципів сучасного менеджменту на базі процесного підходу для вирішення завдань, пов'язаних із стратегічним управлінням підприємством з використання методики етапів спіралі Мевеса та системи TQM;

- модель процесу стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства із застосуванням процесного підходу та основних положень концепції TQM;

- заходи щодо імплементації політики переходу до розрахунків на ринку природного газу України з використанням енергетичних одиниць;

- методику інтегральної оцінки інтелектуальних ресурсів, використання якої дозволяє обґрунтовано оцінювати стан інтелектуального капіталу будь-якого промислового підприємства;

- комплексний підхід до оцінки ефективності підсистеми управління людським капіталом підприємства: визначено ключові критерії оцінки (результативність, ефективність, економічність) та відповідні показники.

Удосконалено:

- систему галузевого та державного менеджменту, шляхом розробки пропозицій щодо реформування газотранспортної інфраструктури та підвищення ефективності взаємодії на міжнародних енергоринках;

- представлення складових інтелектуальної компетентності шляхом диференціації їх на різних рівнях інтелектуальної активності;

– шляхи підвищення ефективності формування, нагромадження та використання інтелектуального капіталу.

Представлено порівняльний аналіз економічного забезпечення систем охорони здоров'я різних держав.

За звітний період викладачами кафедри прийнято участь в 44 наукових, науково-практичних та міжнародних конференціях. Протягом періоду опубліковано 13 статей у фахових журналах і збірниках, 23 статті у збірниках, що входять до науково метричної бази, 60 тез виступів, опубліковано 3 навчальних посібники.

Результати наукових досліджень використовуються в ІФНТУНГ при викладанні навчальних курсів з дисциплін «Менеджмент і адміністрування», «Управління потенціалом підприємства», «Управління якістю», під час дипломного проектування студентів спеціальності «Менеджмент і адміністрування».

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Фейгенбаум А. Контроль качества продукции / пер.с англ. А. В. Гличева и др. Москва : Экономика, 1986. - 471 с.
2. Lindblom C. E. The Science of «Muddling Through» / Lindblom Charles E. // Public Administration Review. – 1959. – № 19. – Pp. 79–88.
3. Наукова та інноваційна діяльність України, 2017 рік. Статистичний збірник / ред. О. О. Кармазіна. К.: Державна служба статистики України, 2018. 178 с.
4. Кобзєва К. В. Особливості інтелектуального капіталу в умовах інноваційного розвитку підприємства / К. В. Кобзєва // Інтелект XXI. – 2015. – №5. – С.109-114.
5. Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність: Енергетична стратегія України на період до 2035 року / Розпорядження Кабінету Міністрів України 18 серпня 2017 р. № 605-р. URL: <http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=250250456> (дата звернення: 08.05.2019).
6. 2. Меморандум про взаєморозуміння щодо Стратегічного Енергетичного Партнерства між Україною та Європейським Союзом спільно з Європейським Співтовариством з атомної енергії: набрав чинності 12.05.2017 / Міністерство закордонних справ України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_003-16 (дата звернення: 08.05.2019).
7. Energy, transport and environment indicators: 2012 edition/ European Commission. - Luxembourg: Publications Office of the European Union. - 2012. – 234 pp.
8. European Commission, Statistical Office of the European Union Compilers guide on European statistics on natural gas and electricity prices / European Commission, Statistical Office of the European Union. - Luxembourg: Publications Office. - 2017. – 83 pp.

9. Директива Європейського Парламенту та Ради 2009/73/ЄС від 13 липня 2009 року [Електронний ресурс] – Електронні дані. – Режим доступу: <http://old.minjust.gov.ua/file/32544.docx>
10. Закон України "Про ринок природного газу" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/329-19>.
11. Пономаренко В. С., Ястремская Е. Н., Луцковский В. М. и др. Механизм управления предприятием: стратегический аспект. Харьков: Изд.мХГЭУ, 2002. 252 с.
12. Крисько Ж. Адаптація підприємства до змін зовнішнього середовища через механізм реструктуризації. Галицький економічний вісник. 2009. № 2. с. 38-42.
13. Burmester L., Gschwendtner M. Digitization Trends and Fields of Action for Enterprise IT. URL: https://www.horvath-partners.com/fileadmin/horvath-partners.com/assets/05_Media_Center/PDFs/englisch/WP_Rolle_CIO_web_EN_g.pdf.
14. 2. Parviainen P. Tihinen M., Kaariainen J., Teppola S. Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. International Journal of Information Systems and Project Management. 2017. Vol. 5., No. 1. P. 63-77.
15. Health at a glance 2017- OECD Indicators-en-OECD.org [Електронний ресурс] – Режим доступу <http://stats.oecd.org/>
16. Національні рахунки охорони здоров'я в Україні у 2016 році: Статистичний збірник / Державна служба статистики України. – Київ. – 2017. – 172 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Рецензія

на звіт з держбюджетної науково-дослідної роботи кафедри менеджменту і адміністрування:

«НАУКОВІ ТА ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГАЛУЗЕВИХ ТА РЕГІОНАЛЬНИХ СУСПІЛЬНИХ СИСТЕМ»

Розділ кафедри:

«АДАПТАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПІДХОДІВ ДО ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ ГАЛУЗЕВОГО І РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ»

Автори звіту: Полянська А.С., Кінаш І.П., Ревтюк Є.А., Станьковська І.М., Овецька О.В., Кочкодан В.Б., Микитюк Н.Є., Петрина М.Ю., Боднар Г.Ф., Кісь Г.Р., Галюк І.Б., Мацькевич О., Берлоус М.В., Дюк О.М.

У звіті з держбюджетної науково-дослідної роботи кафедри менеджменту і адміністрування досліджено теоретичні та практичні проблеми управління соціально-економічними системами для забезпечення галузевого та регіонального розвитку, використання сучасних управлінських технологій. Виконані викладачами кафедри менеджменту і адміністрування дослідження відповідають їх індивідуальними планам.

Представлені у звіті результати мають як теоретичну, так і практичну цінність, що знайшло підтвердження в цілому ряді публікацій у фахових виданнях і апробації на рівні міжнародних науково-практичних конференцій.

Доктор економічних наук, професор
кафедри прикладної економіки

М.О. Данилюк

Додаток Б

**Витяг з протоколу №
засідання Вченої ради ІЕМ
Івано-Франківського національного технічного
університету нафти і газу
від червня 2019 року**

Всього членів ради особи
Присутні осіб

Порядок денний:

2. захист інформаційного звіту кафедральної держбюджетної теми кафедри менеджменту і адміністрування: «Адаптація управлінських підходів до вирішення проблем галузевого і регіонального розвитку» за 2018-2019 рр.

Слухали: Відповідальну за науку кафедри менеджменту і адміністрування, Кушлик О.Ю. про виконану роботу за звітний період.

Запитань у членів ради не було.

Голосували:

за – одноголосно

проти – немає

утрималися – немає

Ухвалили: Науково-дослідна робота з держбюджетної теми «Адаптація управлінських підходів до вирішення проблем галузевого і регіонального розвитку» за звітний період виконана.

Голова Вченої ради

О.Г. Дзьоба

Секретар ради ІЕМ

В. Шийко