

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 та адміністрування:  
АДАПТАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПІДХОДІВ ДО ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ  
ГАЛУЗЕВОГО І РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ**  
(підсумковий звіт 2017-2020 рр.)

Директор ІнЕУ,  
д-р екон. наук, проф.

О.Г. Дзьоба

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

А.С. Полянська

Рукопис закінчено 15 червня 2020 р.  
Результати роботи розглянуто на засіданні кафедри менеджменту і  
адміністрування  
Протокол №10 від 26 травня 2020 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.
Професор кафедри МіА, д-р. екон. наук	Запухляк І.Б.
Доцент кафедри МіА, канд. екон. наук	Васильченко Г.С.
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	Микитюк Н.Є.
Доцент кафедри МіА, канд. екон. наук	Степанюк Г.С.
Доцент кафедри МіА, канд. екон. наук	Тараєвська Л.С.
Доцент кафедри МіА, канд. екон. наук	Вербовська Л.С.
Доцент кафедри МіА, канд. екон. наук	Кушлик О.Ю.
Доцент кафедри МіА, канд. екон. наук	Ріщук Л.І.
Доцент кафедри МіА, канд. екон. наук	Тимошенко Д.В.
Доцент кафедри МіА, канд. екон. наук	Боднар Г.Ф.
Асистент кафедри МіА	Мацькевич О.Ю.
Асистент кафедри МіА	Берлоус М.В.
Аспірант кафедри МіА	Савка Ю.В
Аспірант кафедри МіА	Дюк О.М.
Аспірант кафедри МіА	Савчук Л.М.
Аспірант кафедри МіА	Савчук С.В.
Аспірант кафедри МіА	Станьковський Т.В.

## РЕФЕРАТ

Звіт про НДІ: сторінок - 29, джерел – 25

**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 та в практичній діяльності організацій.

**Ключові слова:** ТЕХНОЛОГІЇ ОЦІНЮВАННЯ, УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ПОТЕНЦІАЛ РОЗВИТКУ, КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ, УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ, ЕКОМЕНЕДЖМЕНТ, ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ РЕСУРСИ, УПРАВЛІНСЬКІ КОМПЕТЕНЦІЇ, РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ, ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ

## ЗМІСТ

Вступ	5
Адаптація управлінських підходів до вирішення проблем галузевого і регіонального розвитку	6
Висновки	21
Перелік посилань	25
Додатки	29
Додаток А	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 обґрунтування пропозицій щодо 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 особливості управління взаємовідносинами із зацікавленими сторонами для досягнення цілей розвитку у системі корпоративного управління підприємством. Охарактеризовано базові цілі та завдання розвитку вітчизняної електроенергетики. Обґрунтовано зміст стимулюючих інструментів планування розвитку підприємств електропостачання та визначено їх місце у досягненні цілей розвитку підприємств. Запропоновано модель оцінювання ефективності діяльності організації на основі виявлення зв'язку зацікавлених сторін управління підприємством із основними елементами системи корпоративного управління – стратегією розвитку, процесами, що забезпечують реалізацію стратегії та можливостями, які відкриваються перед підприємствами в результаті ефективного управління.*

*Досліджено технології оцінювання зрілості підприємства до реалізації змін (проектна діяльність, культура підприємства, інформаційне забезпечення). 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. Запропоновано методику оцінювання зрілості проектної діяльності підприємств у сфері енергетики. 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 питання оптимізації управління підприємством на основі дослідження тенденцій сучасного розвитку. Запропонована модель формування корпоративної культури на підприємстві, яка розглядає цей процес через послідовне виділення рівнів управління підприємством та врахування умов середовища, в яких формуються та реалізуються організаційні, соціальні, економічні чинники*

«корпоративного духу» та «корпоративного клімату» на підприємстві. Обґрунтовано критерії оптимізації управління процесами із виділенням критерію орієнтації на споживача та критерію підвищення ефективності реалізації процесів за рахунок оптимізації використання ресурсів. Запропоновано та проаналізовано методи оптимізації управління процесами за рахунок: аналітичних; формально-універсальних; заснованих на досвіді; бечмаркінгу; технології командної роботи.

*Досліджено сучасні тенденції управління конкурентоспроможністю в галузевих та регіональних суспільних системах на засадах TQM, особливості удосконалення управління підприємствами на засадах процесного підходу.* Встановлено, що TQM є динамічною концепцією, яка постійно розвивається, включаючи в себе нові сучасні методи та підходи ефективного ведення бізнесу, що є запорукою його розвитку та конкурентоспроможності. Запропоновано застосовувати основні підходи системи управління виробництвом Тойота (TPS), та обґрунтовано доцільність впровадження концепції TQM на підприємствах ПЕК. Запропоновано модель процесу стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства із застосуванням процесного підходу та основних положень концепції TQM. Оцінено стан якості надаваних послуг через індекс SAIDI (індекс середньої тривалості перебоїв електропостачання споживачам) та з врахуванням позицій зацікавлених сторін, що забезпечить подальші покращення якості з врахуванням потреб споживачів та надавачів послуг з обов'язковим дотриманням стандартів якості; встановлено складові, що впливають на якість послуг електророзподільних підприємств; визначено пріоритетні цілі стратегічної діяльності електророзподільних підприємств в сфері якості; визначено шляхи покращення якості послуг; запропоновано модель процесу управління якістю послуг електророзподільних підприємств, яка дає можливість виокремити основні процеси в управлінні якістю та забезпечити їх ефективну реалізацію. Обґрунтовано доцільність застосування процесного підходу для забезпечення ефективного управління діяльністю підприємства; визначено ключові вигоди від застосування процесного підходу в управлінні підприємством та дії, які забезпечать ефективну реалізацію та якість процесів. З метою забезпечення ефективності процесів

визначено критерії, методи та етапи технології оптимізації процесів; проаналізовано сучасні методи формалізації процесу та системи управління процесами. Застосовано математичну модель вибору найефективнішого альтернативного варіанту покращення процесу та отримано результати розрахунків за допомогою програми реалізованої в середовищі Python.

*Досліджено питання управління потенціалом розвитку організації.* Обґрунтовано необхідність пошуку як теоретико-методологічних так і прикладних підходів до вирішення проблем інтенсифікації використання потенціалу нафтогазової галузі, шляхом інтелектуального розвитку персоналу та запропоновано ідею створення галузевого корпоративного університету розвитку людських ресурсів (ГКУРЛР), із залученням до цього процесу закладу вищої освіти та підприємств, які зацікавлені в ефективному розвитку персоналу, що дозволить підвищити соціально-економічні результати їх діяльності. Запропоновано 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. Розроблено основні підходи до формування субстратегії розвитку об'єктів сфери обслуговування вітчизняного нафтогазового комплексу з акцентом на розвиток їх людських ресурсів. Удосконалено систему галузевого та державного менеджменту, шляхом розробки пропозицій щодо реформування газотранспортної інфраструктури та підвищення ефективності взаємодії на міжнародних енергоринках. Концепцію забезпечення соціальної безпеки запропоновано розглядати через призму форм розвитку цивілізаційного поступу з врахуванням трьох рівнів: держава, колектив та людина. З цією метою удосконалено інструментарій дослідження людського капіталу особистості на основі оцінювання її творчої, соціальної та статусної здатності.

*Досліджено соціально-етичні аспекти управління підприємствами.* Проаналізовано рівень соціально-етичного управління енергопостачальних підприємств на прикладі ПАТ «Прикарпаттяобленерго» за п'ятьма напрямками: споживачі, працівники, прибутковість, громада, навколишнє середовище.

Результати аналізу показали, що підприємство намагається успішно балансувати між складовими концепції соціально-етичного управління. Компанія свідомо несе більші витрати задля забезпечення справедливих умов праці та збереження навколишнього середовища. Зроблено висновок, що соціально-етичне управління передбачає відповідальність підприємства за вплив його рішень і діяльності на споживачів, партнерів, громаду, суспільство і навколишнє середовище через соціально-етичну поведінку, що сприяє стійкому розвитку, враховує очікування зацікавлених осіб, відповідає законодавству.

*Досліджено формування механізму управління техногенно небезпечними нафтогазовими підприємствами.* Сформовано еколого-економічний механізм управління техногенно небезпечними нафтогазовими підприємствами. Запропоновано шляхи реалізації сформованого еколого-економічного механізму управління техногенно небезпечними нафтогазовими підприємствами, першочерговими заходами яких мають бути: проведення діагностики рівня техногенної безпеки на існуючих нафтогазових підприємствах; впровадження сучасних інтегрованих систем менеджменту згідно вимог серій міжнародних стандартів, таких як ISO 9000, ISO 29000, ISO 14000, OHSAS 18000, SA 8000, ISO 27000 в різному їх поєднанні та новітніх управлінських технологій, з метою забезпечення сталого розвитку, досягнення конкурентних переваг, науково-технічного та соціально відповідального розвитку.

*Досліджено сучасні інструменти реалізації системи екологічного менеджменту промислових підприємств.* Згруповано основні етапи проведення бенчмаркінгу: визначення доцільності інноваційно-регіональних змін пов'язаних із зменшенням впливу на довкілля; обґрунтування основних критеріїв оцінки; вибір фірм або технологій для порівняння; збір інформації; аналіз показників і визначення можливостей використання отриманих даних; адаптація і використання найкращих практичних розробок які можуть призвести до зменшення негативного впливу на довкілля. Запропонована удосконалена методика оцінки інноваційно-радикальних змін, пов'язаних із зменшенням негативного впливу на довкілля. Сформовані

економічні та екологічні вигоди для господарюючих суб'єктів, які в своїй діяльності використовують вище наведені технології.

*Досліджено управлінські аспекти у процесі логістизації діяльності.* Встановлено необхідність розгляду тандему «інноваційність – логістизація» у взаємодії та взаємозалежності її компонент. Запропоновано авторське трактування логістизації як процесу впровадження інновацій в логістиці. Проведено аналіз глобальних цілей функціонування логістичної системи. Удосконалено сутнісний зміст інноваційного фактора в логістичній діяльності.

*Досліджено особливості використання моделей інтелектуальних нафтогазових родовищ для оптимізації нафтогазовидобутку.* Здійснено порівняння характеристик технологій інтелектуальних нафтогазових родовищ зі стандартними рішеннями. Виокремлено переваги впровадження технологій інтелектуальних нафтогазових родовищ на підприємствах НГК України. Встановлено, що проводити оцінку родовища на початковому етапі і визначати його потребу в застосуванні технологій інтелектуальних нафтогазових родовищ можна за шістьма групами критеріїв: технологічні, економічні, управлінські, екологічні, промислової безпеки та охорони праці, інфраструктури.

*Досліджено вплив сучасних інформаційних технологій на підвищення ефективності роботи підприємств НГК.* Встановлено, що проекти з цифровізації визнано ключовим компонентом операційної стратегії компаній нафтогазового комплексу. Виокремлено етапи програми оперативної цифровізації підприємства НГК. Розглянуто досвід впровадження цифрових технологій в діяльність компанії «Lundin Petroleum». Встановлено, що ключовими в цифровізації діяльності були операції компанії, а не інформаційні технології. Виявлено, що цифровізація діяльності дозволяє компаніям нафтогазового сектора вийти на якісно новий рівень ефективності роботи, зменшити непродуктивні втрати часу, скоротити простої обладнання, збільшити ефективність управлінської діяльності, подбати про екологію тощо.

*Досліджено особливості цифровізації нафтогазового сектора економіки.* Розглянуто низку цифрових технологій, що знайшли своє використання в

нафтогазовій галузі. Проаналізовано передумови впровадження цифрових технологій підприємствами НГК. Окреслено завдання, які необхідно вирішити компаніям на шляху до успішної імплементації технологій. Сформовано перелік послідовних етапів, реалізація яких забезпечила успішне впровадження проектів цифровізації діяльності провідними нафтогазовими компаніями світу. Запропоновано впроваджувати технології інтелектуальних нафтогазових родовищ на підприємствах НГК України фокусуючи увагу навколо людей, процесів та технологій.

*Досліджено особливості вдосконалення системи управління на енергетичних підприємствах в умовах цифрової економіки.* Визначено переваги впровадження цифрових технологій на підприємстві, а також наведено п'ять ключових компонент цифровізації в Україні. Виокремлено пріоритетні напрями зменшення «цифрового» розриву у вітчизняній практиці. Обґрунтовано основні напрями розвитку дигіталізації діяльності вітчизняних підприємств. Виділено переваги використання інструментів соціального маркетингу.

*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.

*Досліджено особливості реорганізації ПАТ «Нафтогаз України» відповідно до Третього енергетичного пакету Європейського Союзу, завершення анбандлінгу НАК «Нафтогаз України» та сутність ревіталізації, як метод превентивного управління підприємствами НГК.* Сформульовано власну дефініцію поняття

«ревіталізація» та означено основні її принципи. Визначено, що основним завданням ревіталізації підприємства є зростання функціональних можливостей за рахунок підвищення швидкості і продуктивності праці, зменшення часу на різні управлінські ітерації. Встановлено, що ревіталізація підприємств НГК передбачає в головному оновлення людського капіталу, як ключового елементу, у світлі задекларованих змін задля приєднання до Договору про заснування Енергетичного співтовариства та анбандлінгу (відокремлення діяльності з транспортування природного газу (діяльності Оператора ГТС) від видобутку і постачання природного газу та електричної енергії – див. ст. 9 Директиви 2009/73/ЄС). Перелічено недоліки Укртрансгазу як оператора ГТС, окреслено переваги нової компанії як оператора ГТС створеної шляхом анбандлінгу.

*Досліджено шляхи вдосконалення концептуальних засад управління розвитком підприємств паливно-енергетичного комплексу України.* Встановлено актуальні проблеми реформування у паливно–енергетичному комплексі на шляху до створення повноцінних ринків газу та електроенергії в контексті виконання основних стратегічних завдань Нової Енергетичної Стратегії України. 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 у довгостроковій перспективі надійності роботи ОЕС та 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. Встановлено, що формування ефективної конкурентоспроможної моделі газового ринку передбачає здійснення сукупності системних стратегічних змін, що обумовлює необхідність застосування сучасного методологічного інструментарію проектного менеджменту та перетворення системи управління нафтогазовим комплексом в сучасну систему управління розвитком. Вдосконалено концептуальні засади

управління розвитком підприємств паливно-енергетичного комплексу України із застосуванням сучасного методологічного інструментарію системного аналізу та менеджменту змін. Обґрунтовано 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.

*Досліджено механізми управління змінами на газотранспортних підприємствах, використання положень теорії нечіткої логіки в оцінюванні готовності підприємства до змін.* 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. 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. Розроблено адекватну модель розв'язку конкретної задачі нечіткого керування готовністю внутрішніх елементів підприємства до змін з метою подальшого прийняття ефективних рішень щодо забезпечення їх розвитку в умовах нестабільності середовища функціонування. Розроблено програмне забезпечення, яке дозволяє здійснювати повторне визначення рівня готовності підприємства до змін та виявляти тенденції зміни. Удосконалено оцінювання готовності підприємства до змін на основі застосування моделі McKinsey 7S в процесі структуризації внутрішнього середовища підприємства. Запропоновано трирівневу систему оцінювання з використанням положень теорії нечітких множин та інтервальних шкал вимірювання готовності до змін на рівні внутрішніх групових і елементних факторів, що дозволило визначити інтегральний показник готовності підприємства до змін, виявити причини неготовності до змін окремих елементів підприємства, що є базисом забезпечення розвитку підприємств в умовах нестабільності середовища.

*Досліджено прийнятність переходу до розрахунків на ринку природного газу України з використанням енергетичних одиниць.* Під час дослідження

функціонування ринку газу 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. Запропоновані чотири варіанти політики у сфері розрахунків за природний газ. Розроблено перелік заходів, які необхідно реалізувати задля запровадження розрахунків на ринку природного газу України з використанням енергетичних одиниць.

*Досліджено особливості удосконалення процесів кадрового планування на підприємствах в умовах економіки знань.* Встановлено необхідність розглядати працівників підприємства не стільки як його ресурс, що є характерним для концепції управління людськими ресурсами (HRM), як його багатство, яке вимагає накопичення, раціонального використання та збереження, що становить основу концепції управління людським капіталом (HCM). Розроблено модель циклу безперервного удосконалення процесів HCM на підприємстві «Планування-Діяльність-Контролінг ефективності» (PDC), в рамках якої виділено три основні етапи: планування, а саме: встановлення цілей у сфері формування та використання людського капіталу підприємства та розробка дій, необхідних для їх досягнення; виконання запланованих дій по досягненню цілей у сфері формування та використання людського капіталу підприємства; збір інформації щодо досягнення цілей в результаті реалізації дій, виявлення причин відхилень та розробка заходів щодо усунення негативних відхилень у сфері формування та використання людського капіталу підприємства.

*Досліджено обмеження розвитку інтелектуального ресурсу керівника як перешкоди до ефективного управління.* Запропоновано комплексну методіку з управління інтелектуальним ресурсом працівника, базис якої складає алгоритміка виявлення обмежень виконання функціональних обов'язків. Підхід з інсталяції «нової» людини-працівника у «відредаговану» організаційну систему інтегровано у п'ять кроків.

*Досліджено розвиток організації на засадах формування і удосконалення управлінських компетенцій та розвиток організаційних знань.* Проведено аналіз застосування конвергентних технологій в Україні. Отримано результати низького рівня інноваційності промисловості країни. Запропоновано розглядати інтелектуальну компетентність як якість, яка може бути використана або невикористана. 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.

*Досліджено питання управління людським капіталом підприємства.* Встановлено передумови здійснення, мету та основні цілі управління людським капіталом підприємства. Розглянуто управління людським капіталом як динамічну сукупність взаємопов'язаних управлінських процесів: формування, розвиток, реалізація та відтворення людського капіталу. Вказано на необхідність управління людським капіталом в контексті забезпечення стратегічного розвитку промислового підприємства. Запропоновано комплексний підхід до оцінки ефективності підсистеми управління людським капіталом підприємства: визначено ключові критерії оцінки (результативність, ефективність, економічність) та відповідні показники. Ідентифіковано основні завдання управління людським капіталом підприємства. Уточнено сутність процесу управління людським капіталом підприємства та визначено особливості його здійснення. Виокремлено та обґрунтовано загальні та специфічні функції управління людським капіталом підприємства.

*Досліджено особливості управління інтелектуальними ресурсами у вирішенні проблем галузевого і регіонального розвитку.* Доведено, що стратегічним пріоритетом соціально-економічного розвитку держави Україна є перехід національного господарства до сучасної інноваційної моделі знанневої

економіки, що виводить на незаперечно перші позиції в усіх сферах життєвої активності суспільства проблеми ідентифікації та умілого і ефективного використання підходів, методів і технологій удосконаленого управління інноваційним розвитком суспільства і всіх його складових. 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. Досліджено та виокремлено людський фактор інтелектуальних ресурсів як головний у забезпеченні готовності підприємства до змін. Доведено, що розвиток людини-працівника можна забезпечити безпосередньо умовами і засобами підприємства як системи, а саме через задоволення різних рівнів її потреб: фізіологічних, соціальних, духовних, потреби людини-власника. Обґрунтовано, що наукові парки є незамінною формою об'єднання науки і підприємництва, стимулювання науково-технологічного прогресу, вирощування ідей і форм наукоємного бізнесу.

*Досліджено питання формування інтелектуальних ресурсів на регіональному рівні та в Україні.* Проведено аналіз стану використання інтелектуальних ресурсів у економіці Івано-Франківської області та України загалом. Досліджено та класифіковано інструменти управління формуванням і використанням інтелектуальних ресурсів. Виокремлено формальні та неформальні інструменти. Запропоновано використовувати такий новий інструмент формування і використання інтелектуальних ресурсів як краудсорсинг. Проведено оцінку відтворення та використання інтелектуальних ресурсів в економіці України. Проаналізовано тенденції формування та використання інтелектуального капіталу в Україні. Досліджено динаміку змін в кількості організацій, що здійснюють наукові дослідження і розробки в Україні. Оцінено динаміку витрат на виконання НДР власними силами організацій загалом по Україні та в регіональному розрізі. Проаналізовано діяльність у сфері охорони промислової власності в Україні.

Окреслено шляхи підвищення ефективності формування, нагромадження та використання інтелектуального капіталу. Досліджено динаміку змін в кількості організацій, що здійснюють наукові дослідження і розробки в Україні загалом і в розрізі регіонів зокрема, а також за секторами діяльності. Проаналізовано показники діяльності установ, що здійснюють підготовку аспірантів та докторантів, як в розрізі регіонів так і за галузями знань. Визначено структурні зрушення в структурі працівників, задіяних у виконанні НДР. Оцінено структуру внутрішніх витрат на виконання НДР за джерелами фінансування. Досліджено результати інноваційної діяльності промислових підприємств. Встановлено причини зменшення активності у науково-технічній сфері та інноваційній діяльності в Україні. Запропоновано шляхи підвищення ефективності формування та використання інтелектуальних ресурсів в державі.

*Досліджено процеси формування підприємницького капіталу на прикладі студентів вищих навчальних закладів України та Польщі.* Виявлено, що підприємницька складова у навчальній програмі підготовки магістрів зі спеціальностей Менеджмент і адміністрування в ІФНТУНГ та Engineering Management в Політехніці Познанській (Польща) є доволі подібною, не зважаючи на різницю умов функціонування підприємництва (Польща економічно розвинута країна, Україна – країна у транзиті). Українські студенти присвячують більше часу вивченню дисциплін пов'язаних з маркетингом та менше часу вивченню дисциплін, пов'язаних з категорією Product. Схожі тенденції було виявлено під час аналізу тематики магістерських робіт студентів. Майже половина магістерських робіт в обох університетах пов'язана з організаційними аспектами діяльності підприємств. Поруч з тим українські студенти більш як у 1,5 рази частіше обирали теми магістерських робіт пов'язаних з маркетингом, що знову підкреслює зацікавленість ринку до удосконалення систем маркетингу. Натомість 10,6% магістерських робіт підготовлених студентами PUT присвячені пошуку шляхів удосконалення технологій виробництва товарів та послуг, тоді коли жоден зі студентів IFNTUONG не обрав тему магістерської роботи з відповідної тематики.

*Досліджено проблеми і особливості розвитку малого та середнього підприємництва в Івано-Франківській області.* Охарактеризовано основні переваги малого та середнього підприємництва та притаманні йому певні недоліки, серед яких нестача фінансових коштів, чутливість до коливань економічної кон'юнктури та політичної ситуації, слабе сегментування власної долі ринку й недостатньо міцні позиції на ньому, високий ризик та схильність до банкрутства тощо. Визначено основні проблеми, які гальмують розвиток підприємництва в регіоні. Запропоновано напрямки ефективного розвитку малого та середнього підприємництва на регіональному рівні.

*Досліджено особливості становлення та розвитку інноваційної інфраструктури України.* Представлено сучасний інноваційний освітньо-виробничий кластер державно-приватного партнерства. Запропонована схема управління ним. Відмінною особливістю роботи є те, що представлено результати обчислення мультиплікативного ефекту від розвитку інноваційної інфраструктури. Доведено ефективність її впливу на розвиток економіки регіону.

*Досліджено особливості управління змінами як ключовий елемент успішного розвитку державно-приватних партнерств.* Проаналізоване внутрішнє і зовнішнє середовище, дало змогу виявити, що політичні конфлікти останніх років прискорили та посилили деструктивні процеси в економіці України, поставили під загрозу енергетичну безпеку національної економіки та фактично зруйнували існуючу модель та структуру взаємостосунків. Підтверджено, то факт, що світовий досвід в сфері управління державно-приватними партнерствами (ДПП) загалом та управління змінами в процесі управління ДПП зокрема, є те, що угоди ДПП повинні надаватися в рамках відкритих та прозорих процедур на основі детального економічного обґрунтування та оцінки ризиків. Виокремлено функцію регулярної об'єктивної оцінки партнерства, як необхідної складової регулярних незалежних перевірок. Обґрунтовано комплексні зовнішні зміни ДПП. Управління нормативно-регуляторними змінами передбачає формування фінансових резервів відповідно до вимог обслуговування зовнішніх боргів, збільшення тривалості концесійного періоду у випадку зміни тарифів. Запропоновано вважати зазначені вище пропозиції

ключовими при управлінні змінами на ДПП.

*Досліджено фінансові та податкові аспекти управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем.* Визначено, що одним з найбільш проблемних місць є оподаткування податку на прибуток, вирішення якого пропонується шляхом його заміни на податок на виведений капітал. Обґрунтовано доцільність запровадження стимулюючих інструментів оподаткування діяльності підприємств, удосконалення державного податкового планування, що дозволить уникати подвійного оподаткування, а також нормативного забезпечення трансфертного ціноутворення. З метою визначення умов уникнення агресивного державного податкового планування розглянуто досвід імплементації міжнародної практики.

*Досліджено питання розвитку сфери охорони здоров'я України.* Виділені принципи, які регламентовані законодавством України про охорону здоров'я. Сформовані специфічні принципи економічного забезпечення сталого розвитку сфери охорони здоров'я держави. Окреслено фактори розвитку даної сфери, а саме: економічні соціальні, екологічні, політичні. Розкрито особливості їх впливу на стан здоров'я людини. Досліджено, що значним є вплив економічних, соціальних та екологічних факторів. Доведено, що врахування факторів дозволить мінімізувати ризики, що пов'язані із станом здоров'я населення. Узагальнено зарубіжний досвід економічного забезпечення існуючих моделей охорони здоров'я. Подано порівняльний аналіз економічного забезпечення систем охорони здоров'я різних держав за період з 2007-2016 рр. Досліджено особливості використання фінансових, матеріальних та кадрових ресурсів існуючих моделей охорони здоров'я. Виділено такі моделі охорони здоров'я: Беверіджа, Бісмарка, приватна, Семашка. Акцентовано увагу на те, що Україна повинна поступово перейти до моделі охорони здоров'я, яка заснована на медичному страхуванні. Виявлено труднощі в ході реформування галузі.

*Досліджено розвиток територій в умовах змін.* Проаналізовано сучасні найважливіші ролі лідера - дизайнера, вчителя та служителя, нові навички та інструменти. Обґрунтовано, що розвиток територій можливий через ефективне залучення та використання громадою ресурсів в процесі здійснення реформ.

Визначено основні завдання для лідерів змін: сформувати спроможні об'єднані територіальні громади, дослідження роботи команди, розвитку бізнесу, формування молодих лідерів в ОТГ. До головних завдань лідерів змін віднесено також, вміння групувати молодих осіб для розвитку своєї ОТГ, створення умов для комфортного і безпечного проживання в громаді, формування сприятливого середовища для залучення інвестицій, конкурентоспроможності громади.

*Досліджено планування локального розвитку об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації.* Узагальнено, що локальний розвиток характеризується наступними ознаками: розвиток, як процес, діяльність, а не стан; суб'єктом діяльності з місцевого розвитку є не місцева влада, а місцева громада: населення даної території або декілька місцевих громад, об'єднаних єдиними цілями (цілі напрацьовуються спільно і кладуться в основу стратегічного плану розвитку); рушійною силою розвитку є, в основному, фактори ендегенного характеру, тобто місцеві факторні умови; двигуном розвитку територіальної громади є економіка, хоча місцевий розвиток є ширшим поняттям, ніж просто економічний розвиток території; критерієм розвитку є задоволення потреб членів громади, підвищення життєвого рівня населення, зростання стандартів життя. Зроблено висновок про те що: планування розвитку громад здійснювати тільки для укрупнених громад – ОТГ, які створилися відповідно затвердженого перспективного плану і відповідають всім вимогам що стосуються поняття «спроможності» і відповідають можливостям просторового планування; стратегічні плани локального розвитку повинні базуватись на розвитку економіки залучення інвестицій та стимулювання створення нових бізнесів навколо якірних підприємств, галузей чи атрактивних продуктів; процес розробки стратегічного плану локального розвитку треба здійснювати за методикою колегіального партнерства - із залученням громади, відповідно до алгоритму.

## ВИСНОВКИ

У дослідженнях викладачів кафедри менеджменту та адміністрування розглянуто теоретичні засади управління соціально-економічними процесами в сучасних умовах розвитку, здійснено аналіз та зроблено оцінку основних питань щодо управління соціально-економічним розвитком галузевих та регіональних суспільних систем, а також запропоновано і обґрунтовано напрями та шляхи покращення такого управління, зокрема:

Досліджено:

- результати взаємодії зацікавлених сторін у системі корпоративного управління на підприємстві на прикладі системи корпоративного управління НАК «Нафтогаз»;
- проблему переходу до розрахунків на ринку природного газу України з використанням енергетичних одиниць;
- поточний стан газотранспортних підприємств, використовуючи нелінійні принципи формування висновків, змодельовано міркування експертів щодо рівня готовності підприємства до змін;
- індекс якості енергопостачання споживачам (SAIDI) в динаміці із застосуванням методу бенчмаркінгу;
- шляхи проведення ревіталізації як програми підвищення ефективності виробництва шляхом удосконалення його потенціалу, заснованого на якісному покращенні персоналу як керованої так і керуючої ланок;
- вплив сучасних інформаційних технологій на підвищення ефективності роботи підприємств нафтогазового сектору;
- низку цифрових технологій, що знайшли своє використання в нафтогазовій галузі;
- основні проблеми, які гальмують розвиток підприємництва в регіоні;
- економічні моделі охорони здоров'я.

Обґрунтовано:

- основні напрями удосконалення механізму управління розвитком вітчизняних компаній на засадах проєкт-орієнтованого управління;
- критерії оптимізації управління процесами із виділенням критерію орієнтації на споживача та критерію підвищення ефективності реалізації процесів за рахунок оптимізації використання ресурсів;
- механізм управління змінами з врахуванням організаційно-економічних, техніко-технологічних та правових особливостей функціонування газотранспортних підприємств;
- пріоритетні цілі стратегічної діяльності електророзподільних підприємств в сфері якості;
- основні напрями розвитку дигіталізації діяльності вітчизняних підприємств;
- основні етапи процесу управління людським капіталом на сучасних вітчизняних підприємствах;
- шляхи підвищення ефективності формування, нагромадження та використання інтелектуального капіталу;
- напрямки ефективного розвитку малого та середнього підприємництва на регіональному рівні;
- класифікацію факторів, що визначають ефективність діяльності сфери охорони здоров'я держави.

Проаналізовано:

- готовність до змін газотранспортних підприємств на трьох рівнях управління: загальнокорпоративному, на рівні управлінь магістральних газопроводів та лінійних виробничих управлінь магістральних газопроводів;
- стан якості послуг надаваних електророзподільними підприємствами через індекс SAIDI;
- шість етапів програми оперативної цифровізації підприємства НГК;
- динаміку витрат на виконання НДР власними силами організацій загалом по Україні та в регіональному розрізі;

- діяльність у сфері охорони промислової власності в Україні;
- кращі практики українських університетів щодо комерціалізації інноваційних розробок та передачі технологій на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- використання ресурсного забезпечення охорони здоров'я різними країнами світу за період з 2007 -2016 рр.

Запропоновано:

- модель оцінювання ефективності діяльності організації на основі виявлення зв'язку зацікавлених сторін управління підприємством із основними елементами системи корпоративного управління;
- набір методів та інструментів адаптаційного і біфуркаційного характеру як основи механізму управління змінами;
- заходи щодо імплементації політики переходу до розрахунків на ринку природного газу України з використанням енергетичних одиниць;
- методіку інтегральної оцінки інтелектуальних ресурсів;
- математично-тестовий інструментарій для оцінки людського капіталу особистості з метою формування рекомендацій щодо його розвитку;
- інструмент краудсорсингу задля формування і використання інтелектуальних ресурсів на регіональному рівні;
- схему управління освітньо-виробничим кластером;
- концепцію забезпечення соціальної безпеки через призму форм розвитку цивілізаційного поступу.

Розроблено:

- модель циклу безперервного удосконалення процесів НСМ на підприємстві «Планування-Діяльність-Контролінг ефективності» (PDC);
- пропозиції щодо підвищення ефективності управління змінами в діяльності компаній ПЕК в контексті підвищення енергетичної безпеки України;
- адекватну модель розв'язку конкретної задачі нечіткого керування готовністю внутрішніх елементів підприємства до змін з метою подальшого

прийняття ефективних рішень щодо забезпечення їх розвитку в умовах нестабільності середовища функціонування;

- програмне забезпечення, яке дозволяє здійснювати повторне визначення рівня готовності підприємства до змін та виявляти тенденції зміни;

- модель процесу управління якістю послуг електророзподільних підприємств, яка дає можливість виокремити основні процеси в управлінні якістю та забезпечити їх ефективну реалізацію;

- методику дослідження стану корпоративної культури із використанням моделі McKinsey 7S в оцінюванні рівня культури організації та методу нечіткої логіки.

Набула подальшого розвитку ідея створення галузевого корпоративного університету розвитку людських ресурсів (ГКУРЛР).

Результати наукових досліджень використовуються в ІФНТУНГ при викладанні навчальних курсів з дисциплін «Менеджмент і адміністрування», «Управління потенціалом підприємства», «Ділове адміністрування: Управління якістю», «Управління конкурентоспроможністю», «Управління розвитком організації», «Логістика», «Підприємництво та менеджмент», «Стратегія сталого розвитку» та під час дипломного проектування студентів спеціальності «Менеджмент і адміністрування», дисциплін «Концепції та моделі розвитку соціально-економічних систем» та «Стратегічні імперативи сучасного менеджменту в галузі» на III освітньому рівні спеціальності «Менеджмент», а також дисципліни «Менеджмент в нафтогазовій галузі» для студентів, що навчаються за освітньо-професійною програмою на здобуття ступеня магістр за спеціальністю «Нафтогазова інженерія та технології».

Результати наукових досліджень впроваджені у практичній діяльності ПрАТ «Прикарпаттяобленерго» (довідка № 092/5405 від 27.08.2018), а саме, запропоновано методику оцінювання зрілості проектної діяльності підприємства шляхом виділення основних етапів такого оцінювання та чинників, що визначають стан зрілості; Івано-Франківської облдержадміністрації (довідка № 6681/1/1-18/1-116 від 23.08.2018), зокрема застосовано методику оцінювання зрілості проектів у

розвиток енергетичних підприємств регіону шляхом виділення та оцінювання їх соціальної значущості за механізмом змішаного фінансування. Запропоновано методики та рекомендації щодо планування розвитку підприємств ПЕК, які можуть бути застосовані при плануванні розвитку операторів систем розподілу (електропостачальників) в умовах формування ринку електричної енергії (довідка Департаменту електроенергетичного комплексу Міністерства енергетики та вугільної промисловості України № 32.1-ВИХ/1180-18 від 21.09.2018).

Отримано авторське право (Псюк Р.М., Полянська А.С., Петренко В.П. ) на літературний твір *«Методика оцінювання складності виконуваної роботи керівника під час виконання функціональних завдань керівника, що враховує асиметрії, які виникають в умовах динамічності, складності та невизначеності середовища»*.

Захищена дисертація Савкою Ю.В. ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ПАЛИВНО-ЕНЕРГЕТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ В УМОВАХ РИНКОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ (2018) - науковий керівник А.С. Полянська

Відкрито нову освітню програму «Проектний менеджмент».

## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Analytical review of the market of collective investment institutions in Ukraine. (2017). URL: <http://www.uaib.com.ua>
2. Buckley, J., Eslami, E., & Feuring, Th. (2002). Fuzzy Mathematics in Economics and Engineering. 272 p.
3. Cummings, T. & Worley, C. (2004). Organization development and change. *Ohio: South-Western College Publishers.*
4. Curtis B. People Capability Maturity Model: A Framework for Human Capital Management. Technical Report CMU/SEI-2009-TR-003 ESC-TR-2009-003 / B. Curtis, B. Hefley, S. Miller. - Software Engineering Process Management, 2016. - p. 601
5. Deighton M. Facility Integrity Management: Effective Principles and Practices for the Oil, Gas and Petrochemical Industries/ M.Deighton.- Gulf Professional Publishing, 2016. - 262 p.
6. Health at a glance 2017- OECD Indicators-en-OECD.org URL <http://stats.oecd.org/>
7. Mehta M. Technologies for expanding horizon of digital oil field. URL: <https://www.hartenergy.com/exclusives/technologies-expanding-horizon-digital-oil-field-19092> (дата звернення 05.04.2020).
8. Semiv L. K., Lutsyk M.V. A role of intellectual resources in providing of innovative development of economy. Contemporary economies in the face of new challenges - economic, social and legal aspects. Cracow 2013. P.345-352.
9. Zadeh, L. (1988). Fuzzy Logic. *IEEE Computer*, April, pp. 83-93.
10. 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).
11. Березина А. А. Экономические и управленческие критерии для отбора проектов для внедрения технологии интеллектуального месторождения. *Интернет-*

журнал "Науковедение". 2015. Том 7, №1. URL: <https://naukovedenie.ru/PDF/20EVN115.pdf> (дата звернення 30.03.2018).

12. Берсуцький А. Я., Каменська О. О. Людський капітал та його роль в системі стратегічного розвитку промислового підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2014. № 3. С. 3-7.

13. Галюк І.Б., Петрина М. Ю., Петренко В. П. Інноваційні структури як прогресивна форма реалізації інтелектуального потенціалу людських ресурсів держави: монографія. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2015. 344 с.

14. Герасимов Б. Н., Карпова Т. П. Подпроцесс управления человеческим капиталом: сущность, значимость и место в процессе управления персоналом. *Вестник Самарского муниципального института управления*. 2018. № 4. С. 112-122.

15. Гусева О. Ю. Концептуальні засади і прикладні аспекти комплексного оцінювання готовності підприємства до змін. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 7(145). С.72-80.

16. Дзвінчук Д. І. Графоаналітичне моделювання процесів взаємодії елементарних складових управлінської пари / Д. І. Дзвінчук, М. О. Лютий, В. П. Петренко // Науковий вісник Івано-Франківського НТУ нафти і газу. Серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості». – 2018. - №1(17). – С. 32-44.

17. [Директива 2001/77/ЄС щодо створення сприятливих умов продажу електроенергії, виробленої з відновлюваних джерел, на внутрішньому ринку електричної енергії](http://enref.org/docs/page/4/) - [Режим доступу]: <http://enref.org/docs/page/4/>

18. Кобзева К. В. Особливості інтелектуального капіталу в умовах інноваційного розвитку підприємства / К. В. Кобзева // Інтелект ХХІ. – 2015. – №5. – С.109-114.

19. Лайкер Джеффри. Дао Toyota: 14 принципів менеджмента ведучей компанії мира/Джеффри Лайкер; Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. - 402 с.

20. Матюшенко І. Ю. Розробка і впровадження конвергентних технологій в Україні в умовах нової промислової революції: організація державної підтримки: монографія. Х.: ФОП Александрова К. М., 2016. 556 с.

21. 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](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_003-16) (дата звернення: 08.05.2019).

22. Мілашовська О. І. Паливно-енергетичні ресурси України: сьогодення та майбутні перспективи / О. І. Мілашовська, Н. М. Гоблик-Маркович // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка, 2014. – Випуск 2(2). – С. 19-25.

23. Наукова та інноваційна діяльність України, 2017 рік. Статистичний збірник / ред. О. О. Кармазіна. К.: Державна служба статистики України, 2018. 178 с.

24. Наукова та інноваційна діяльність України, 2018 рік. Статистичний збірник / Відп. за випуск М. С. Кузнецова. Київ: Державна служба статистики України, 2019. 108 с.

25. Цілі сталого розвитку України 2016-2030 URL: <http://www.un.org.ua/ua/tsili-rozvytku-tysiacholittia/tsili-staloho-rozvytku>