

7. Sych, V. V., and N. V. Zamchevska. "Investment in a market economy." Web. 23 Dec. 2012.
8. Demjanjuk, V. "Who benefits from tariff increases?" *The economic truth*. Web. 18 Febr. 2015.

Рецензенти:

Гораль Л. Т. – доктор економічних наук, професор, директор інституту економіки та управління у нафтогазовому комплексі Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу;

Перезовова І. В. – доктор економічних наук, доцент, в. о. завідувача кафедри маркетингу і контролінгу інституту економіки та управління у нафтогазовому комплексі Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

УДК 334.02:334.7

ББК 65.9(4Укр)301-21

Кушлик О.Ю.

**КОНЦЕПЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ
НАФТОГАЗОВОГО КОМПЛЕКСУ В КОНТЕКСТІ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ
УКРАЇНИ**

Івано-Франківський Національний технічний університет
нафти і газу,
Міністерство освіти і науки України,
кафедра менеджменту і адміністрування,
76000, Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15,
тел.: 0342223557,
e-mail: reg@nung.edu.ua

Анотація. Розглянуто питання використання стратегічного менеджменту як технології управління на підприємствах нафтогазового комплексу з метою забезпечення енергетичної безпеки України. Досліджено взаємозв'язок стратегічних планів у розрізі державного, галузевого управління та підприємств нафтогазового комплексу. Визначено, що нафтогазовий комплекс повинен не лише ефективно використовувати свій потенціал, але й створювати умови для формування нових конкурентних переваг, носіями яких мають стати підприємства і організації, що до нього входять. Обґрунтовано концепцію стратегічного управління на підприємствах нафтогазового комплексу в контексті енергетичної безпеки України.

Ключові слова: концепція, стратегічне управління, енергетична безпека, підприємства нафтогазового комплексу.

Kushlyk O.Yu.

**CONCEPTION OF STRATEGIC MANAGEMENT ON THE ENTERPRISES OF THE OIL
AND GAS COMPLEX IN THE CONTEXT OF ENERGY SECURITY OF UKRAINE**

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas,
Department of management and administration,
Karpatska Str., 15, Ivano-Frankivsk,
76000, Ukraine,
tel.: 0342223557,
e-mail: reg@nung.edu.ua

Abstract. The question of using of the strategic management as management technology on enterprises of the oil and gas complex with the aim of providing energy security of Ukraine has been considered. Interconnection of strategic plans through the state, branch administration and enterprises of oil and gas complex has been investigated. It has been determined that the oil and gas complex must not only effectively use its potential, but also create conditions for forming new competitive advantages and therefore enterprises and organizations of the oil and gas complex must become the transmitters of that. Concept of strategic management on enterprises of the oil and gas complex in the context of energy security of Ukraine has been investigated.

Key words: concept, strategic management, energy security, enterprises of the oil and gas complex.

Вступ. Ефективна діяльність нафтогазової галузі України обумовлена формуванням цілісної системи розвитку нафтогазового комплексу (НГК) з врахуванням сучасних світогосподарських тенденцій, здатної забезпечити його стабільне зростання та підвищення добробуту життя населення. До складу НГК входять підприємства з видобутку вуглеводнів, виробництва скрапленого природного газу, зберігання, розподілу та постачання природного газу споживачам, транспортування, в тому числі транзиту, нафти та газу, а також нафтопереробна промисловість та інші обслуговуючі галузі. Таким чином, підприємства, установи та організації нафтогазового комплексу України визначають важливий складник паливно-енергетичного комплексу, який гарантує стан енергетичної безпеки для життєдіяльності національного господарства. У зв'язку з цим розвиток суб'єктів нафтогазового комплексу України перебуває під особливою увагою держави, галузевих утворень, суб'єктів господарювання та знаходиться в центрі наукових та політичних дискусій.

Питанню стратегічного управління підприємств НГК та їх розвитку присвячено багато наукових досліджень. У наукових працях розглядаються стратегія управління НГК України в умовах інституційно-інноваційних перетворень [1], засади стратегічного планування та економетричний супровід стратегічного управління нафтогазовими підприємствами [2; 3], управління розвитком підприємств НГК на основі дослідження їх потенціалу [4], на засадах інтелектуалізації та інтелектокористування [5], управління стратегічним потенціалом газової промисловості України [6], ступінь впливу господарських ризиків на діяльність нафтопереробних підприємств [7], організація безперервної освіти персоналу нафтогазової галузі України [8], концептуальні засади трансформації організаційної структури вертикально-інтегрованої компанії на прикладі «Нафтогаз Україна» [9]. Однак питання використання стратегічного менеджменту як технології управління на підприємствах НГК з метою забезпечення енергетичної безпеки України потребує додаткового вивчення.

Постановка завдання. Відповідно до цього, завданням даної статті є дослідження концепції стратегічного управління на підприємствах НГК в контексті енергетичної безпеки України.

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

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

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

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

- інноваційний сценарій передбачає подолання меж росту індустріальної фази і перехід до нової фази до 2030 року, ключовою рисою якої має стати комплексний розвиток людини і пов'язаних з нею технологій – біологічних, інформаційних, соціальних та ін. Інноваційний сценарій передбачає формування енергетики нового типу у розвинутих країнах та в деяких країнах, що розвиваються. Це дозволить забезпечити зниження геополітичних та екологічних ризиків, підвищити якість енергопостачання, створити нові технологічні можливості для кінцевого споживача [10].

Сьогодні велику увагу зосереджено на таких двох технологічних проривах як батарея Tesla та термоядерний синтез. В кінці квітня 2015 року компанія Tesla представила два продукти – акумулятори Tesla Powerwall для накопичення електроенергії та автономного забезпечення будинків і акумулятори Tesla Powerpack, здатні вирішити проблему забезпечення фабрик, заводів і цілої промисловості. Особливість останніх – здатність безкінечного нарощення потенціальної ємності до декількох Гігаватт *год. Це рішення, які повинні позитивно відобразитись не тільки на навколишньому середовищі, але і на вартості енергії [11].

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

У 2006 р. країни Євросоюзу, Росія, США, Японія та Південна Корея узгодили будівництво експериментального міжнародного термоядерного реактора (ITER) на півдні Франції із повним закінченням робіт до 2037–2040 років. В 2014 р. американська компанія Lockheed Martin Corporation що спеціалізується на розробках в області авіакосмічної техніки, повідомила про те, що її дослідники зробили технологічний прорив в розробці практичного термоядерного реактора. До 2018-го в компанії прогнозують створити перший працюючий прототип, який буде міститися на великій вантажівці і важити кілька тонн. На думку вченого Джеймса Хансена з Колумбійського університету, поки це подібно на бізнес-проект компанії для звернення на себе уваги і підвищення власної капіталізації. Водночас в уряді США вже заявили, що зацікавлені в таких розробках. Даною технологією починають все більше цікавитися і великі підприємства. У серпні 2014 року корпорація Boeing заявила, що готова вкласти \$ 10 млрд в дослідження Національної лабораторії магнітних полів в Каліфорнії, де намагаються отримати стабільну реакцію ядерного синтезу [12]. Інститут фізики плазми Товариства ім. Макса Планка (Німеччина) теж працює над подібним проектом – вивчає роботу термоядерного реактора Wendelstein 7-X з водневою плазмою [13].

Часовий горизонт зрушень в світовій енергетиці сьогодні невизначений. Однак навіть при революційних змінах в даній галузі нафтогазова промисловість і надалі матиме надвагоме значення, оскільки окрім енергоносіїв (вони залишатимуться альтернативно важливими) вона є незамінною сировинною базою для хімічної промисловості, а її продукти переробки використовують для виробництва асфальту, ацетону, багатьох видів розчинників, автомобільних та машинних масел, що застосовуються для захисту від корозії, зниження тертя і консервації, у косметичній промисловості, в медицині. На газохімічному комплексі з природного газу видобувається технічна сірка, гелій та інші компоненти, які використовуються у виробництві продуктів побутової хімії, добрив та ін.

У дослідженні Українського інституту української політики «Енергетична безпека України: виклики, можливості, сценарії» із загальної кількості можливих сценаріїв – 27, негативними є 8, а 19 являють собою більшою чи меншою мірою позитивні для України сценарні варіанти. Негативні сценарії означають неспроможність держави забезпечити свою енергетичну безпеку. Позитивні містять потенціал кооперації та забезпечення самодостатності. Основним з них є варіант виведення країни на рівень енергетичної самодостатності в перспективі 2035 року [14].

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

Енергетична стратегія України до 2030 року визначає стратегії розвитку для кожної галузі паливно-енергетичного комплексу, в тому числі для нафтогазової. Цілі та завдання розвитку секторів нафтогазової галузі в контексті Енергетичної стратегії України до 2030 року наведено в табл. 1. Стратегія сталого розвитку "Україна - 2020" передбачає в рамках векторів розвитку реалізацію програми енергонезалежності, де основними цілями державної політики у сфері нафтогазового комплексу є: забезпечення максимально широкої диверсифікації шляхів та джерел постачання первинних енергоресурсів, зокрема нафти, природного газу; нарощування видобутку вітчизняних енергоносіїв; запровадження прозорих конкурентних правил розробки та використання родовищ енергоносіїв; лібералізація ринків газу, перехід на нову модель їх функціонування; інтеграція енергосистеми України з континентальною європейською енергосистемою ENTSO-E; реорганізація публічного акціонерного товариства "Національна акціонерна компанія "Нафтогаз України" відповідно до Третього енергетичного пакету Європейського Союзу; залучення іноземних інвестицій в енергетичний сектор України, зокрема до модернізації Єдиної газотранспортної системи України, модернізація інфраструктури паливно-енергетичного комплексу [16].

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

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

Система економічних взаємозв'язків, яка сформувалася у межах нафтогазового комплексу, стала об'єктивною основою для утворення державної Національної акціонерної компанії «Нафтогаз України». Нафтогаз є вертикально-інтегрованою нафтогазовою компанією, яка здійснює повний цикл операцій з розвідки та розробки родовищ, експлуатаційного та розвідувального буріння, транспортування та зберігання нафти і газу, постачання природного і скрапленого газу споживачам. На сьогоднішній день «Нафтогаз України» перебуває на етапі реорганізації, тобто створення ПАТ «Магістральні газопроводи України» та ПАТ «Підземні газові сховища України».

Цілі та завдання розвитку секторів нафтогазової галузі в контексті Енергетичної стратегії України до 2030 року [15]

Цілі	Завдання
Сектор газотранспортної системи (ГТС) України	
<ul style="list-style-type: none"> • Максимізація довгострокової вигоди для економіки України; • Забезпечення надійності постачання газу внутрішнім і зовнішнім споживачам із мінімальними витратами; • Забезпечення можливості диверсифікації поставок імпортного газу. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Виділення газотранспортної системи у самостійний суб'єкт господарювання з незалежним управлінням; 2. Збереження участі держави у власності й управлінні ГТС; 3. Забезпечення можливості рівного доступу наявних і потенційних постачальників і споживачів до газотранспортної інфраструктури; 4. Виключення можливості цінової диференціації завдяки єдиній системі тарифоутворення на послуги транспортування і зберігання газу.
5. Сектор видобутку нафти та газу	
<ul style="list-style-type: none"> • Підвищення енергетичної незалежності України за рахунок збільшення обсягів видобутку газу та нафти; • Збільшення доходів бюджету України; • Забезпечення екологічної безпеки видобутку; • Підвищення зайнятості населення шляхом створення нових робочих місць у секторі; • Розвиток навичок нетрадиційного видобутку нафти й газу національними компаніями. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Створення прозорих і стабільних умов розвідки й видобутку вуглеводнів; 2. Стимулювання видобутку нетрадиційних вуглеводнів і видобутку у складних умовах; 3. Забезпечення екологічної безпеки видобутку.
Сектор реалізації та розподілу газу	
<ul style="list-style-type: none"> • Забезпечення безперебійної та надійної поставки природного газу споживачам із мінімальними витратами для економіки України; • Підвищення ефективності транспортування й використання природного газу; • Підвищення якості управління й ефективності роботи компаній сектору. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Перехід на єдині принципи ціноутворення й усунення істотного державного субсидування окремих груп споживачів 2. Поступова лібералізація ринків природного газу при збереженні державного контролю над надійністю поставок.
Сектор ринку нафтопродуктів	
<ul style="list-style-type: none"> • Підтримка й розвиток конкуренції, як на оптовому, так і роздрібному ринках нафтопродуктів; • Стимулювання ефективної витрати палива та розширення використання альтернативних видів палива; • Стимулювання використання рідких біопалив; • Здійснення планомірного переходу на більш високі стандарти якості палива. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підтримка й розвиток конкуренції, як на оптовому, так і роздрібному ринках нафтопродуктів 2. Стимулювання ефективної витрати палива та розширення використання альтернативних видів палива 3. Стимулювання використання рідких біопалив 4. Здійснення планомірного переходу на більш високі стандарти якості палива.
Сектор нафтопереробної промисловості	
<ul style="list-style-type: none"> • Надійне забезпечення споживачів якісними нафтопродуктами за доступними ринковими цінами; • Забезпечення конкурентних умов функціонування вітчизняних нафтопереробних заводів; • Збільшення ВВП України в довгостроковій перспективі за рахунок збільшення місцевого виробництва продукції з високою доданою вартістю і створення робочих місць для висококваліфікованого персоналу. • Зниження шкідливого впливу на навколишнє середовище. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Забезпечення рівних умов конкуренції для нафтопродуктів вітчизняної переробки й увезених з інших країн. 2. Підтримка розвитку й підвищення конкурентоспроможності української нафтопереробної галузі для збільшення глибини переробки та виробництва нафтопродуктів усередині країни.

Примітка: складено автором на основі [15]

Визначена компанією «Нафтогаз України» стратегія розвитку служить базисом формування стратегічних напрямків роботи вже підприємств НГК: створення ефективного

ринку газу за європейським зразком, безпека постачання: диверсифікація, інтеграція з ЄС, відносини з Російською Федерацією; операційна ефективність: прозорість, боротьба з корупцією, впорядкування фінансових питань (оптимізація внутрішніх бізнес-процесів, усунення потенційно корупційних практик; впровадження нових стандартів прозорості, регулярне оприлюднення фінансової звітності, ключових операційних даних та інформацію щодо стратегії розвитку та її перегляду; впорядкування дебіторської та кредиторської заборгованості компаній групи; всебічна підтримка розробки та впровадження реформи корпоративного управління в Нафтогазі та інших необхідних регуляторних змін); газова незалежність України (підтримання обсягу власного видобування газу на якомога вищому рівні до переходу на ринкові роздрібні ціни на газ, розробка програми збільшення власного видобування за умови залучення інвестицій) [17].

В результаті дослідження взаємозв'язку стратегічних планів у розрізі державного та галузевого управління визначено часткову присутність індикативної форми планування, оскільки стратегічний план розвитку держави декларує стратегічні орієнтири активної державної політики розвитку галузей. Спрямованість процесів визначення цілей і пріоритетів з вищого рівня на нижчий не суперечить самостійності суб'єктів стратегічного планування у визначенні пріоритетів і цілей розвитку підприємств, а є логічним способом забезпечення ефективності стратегічного управління на загальнодержавному та галузевих рівнях використанням сучасних і дієвих технологій управління.

Кінцевий продукт стратегічного управління підприємствами НГК можна представити у вигляді двох складових:

- 1) сформований стратегічний потенціал, який здатний забезпечити конкурентоспроможність в довгостроковій перспективі на вітчизняному та світовому ринках
- 2) створена внутрішня структура комплексу, що забезпечує його чутливість до змін у зовнішньому середовищі.

Нафтогазовий комплекс повинен не лише ефективно використовувати свій потенціал, але й створювати умови для формування нових конкурентних переваг, носіями яких мають стати підприємства і організації, що до нього входять.

Ефективне стратегічне управління потребує відповідної концепції, алгоритм якої представлений формуванням логічного ланцюжка її основних компонентів – формування політики в сфері стратегічного управління, розробки стратегії і реалізації стратегії (рис.1).

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

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

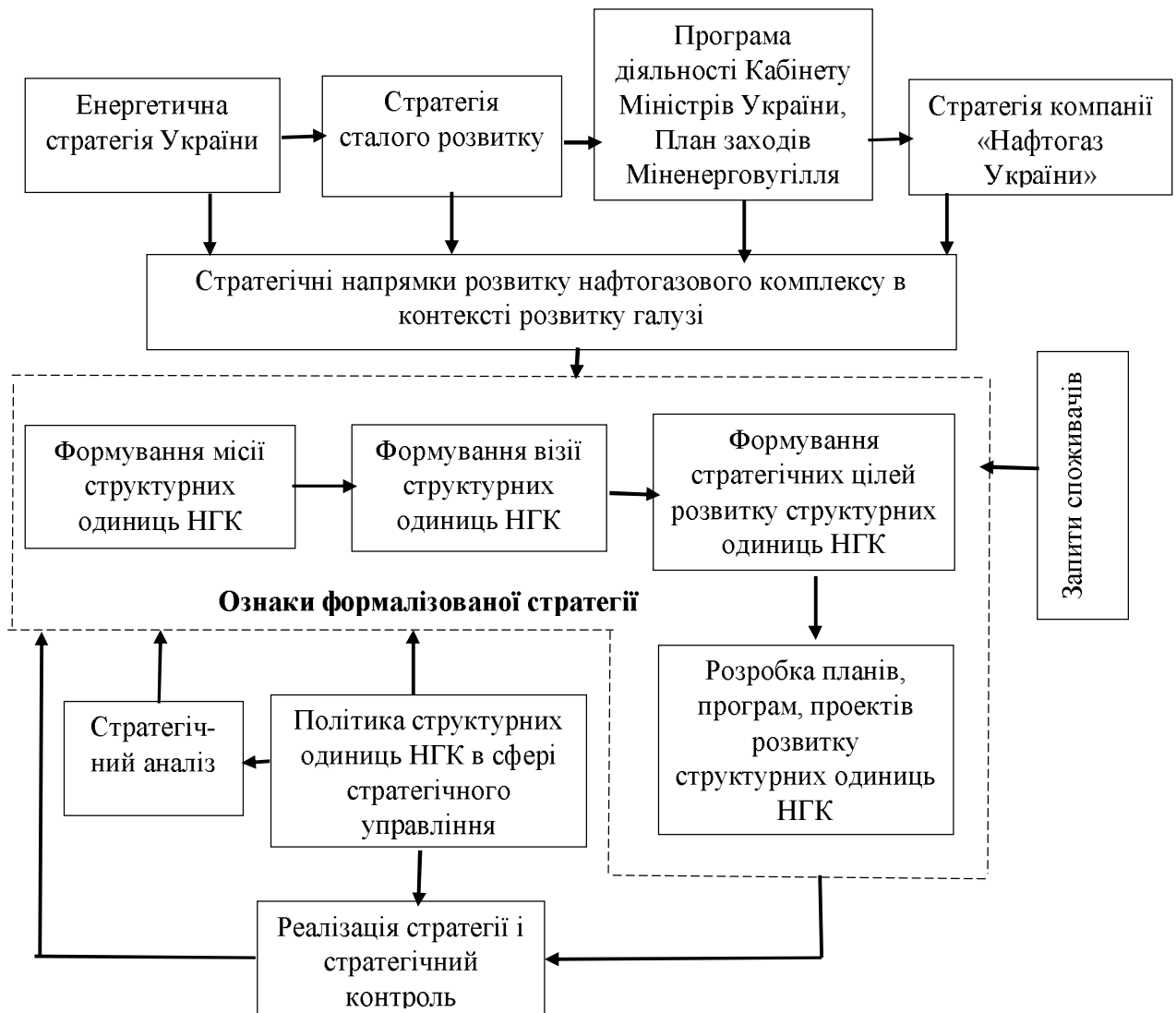


Рис. 1. Концепція стратегічного управління підприємств нафтогазового комплексу [складена автором]

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

Варто зазначити, що в умовах сучасного типу мінливості зовнішнього середовища, постійного зростання інформаційних потоків єдиним способом формального прогнозування рішень перспективного розвитку та ефективної діяльності підприємства є розробка стратегії. Вона дозволяє прогнозувати наслідки рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію шляхом відповідного розподілу ресурсів, встановлення ефективних зв'язків та формування стратегічної поведінки персоналу. Визначальним елементом стратегії розвитку підприємства є формування стійких і тривалих конкурентних переваг. Формалізованими ознаками стратегії є розроблені і задокументовані місія, візія, стратегічні цілі, стратегічний план, програми, проекти.

Місія підприємств НГК – це роль, яку надає собі підприємство у розвитку галузі та в суспільстві. Візія – це логічна конструкція образу бажаного майбутнього підприємства. Стратегічні цілі підприємств НГК впливають з стратегічних цілей розвитку НГК в цілому. При визначенні стратегічних цілей розвитку підприємства НГК розглядаються з двох точок

зору: з позиції запитів споживачів, тобто задоволення потреб населення країни, і з позиції вирішення проблеми забезпечення поступального розвитку галузі. Визначення цілей в стратегічному управлінні передбачає: перетворення візії в стратегічні цілі розвитку; створення критеріїв контролю через систему кількісних і якісних показників, що виступають індикаторами успішності реалізації поставлених цілей. Стратегічний план, програми, проекти підприємств НГК розглядається як комплекс заходів, спрямованих на реалізацію стратегічних цілей розвитку. Вони є складними аналітичними продуктами, які враховують легітимні інтереси багатьох стейкхолдерів, результатом використання сучасних підходів до стратегічного аналізу.

Механізм розробки і реалізації стратегії розвитком підприємств НГК передбачає можливість коригування її складових відповідно до змін зовнішнього середовища, в тому числі змін соціально-економічної та політичної ситуації. Основне призначення стратегії - спрямувати зусилля всіх працівників на вирішення конкретних завдань для виконання місії і досягнення цілей підприємства.

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

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

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

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

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

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

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

Особливої уваги заслуговує подальше дослідження питань, пов'язаних з організаційно-економічним механізмом розробки та реалізації управлінських рішень стратегічного розвитку підприємств НГК.

1. Ковалко О.М. Стратегія управління нафтогазовим комплексом України в умовах інституційно-інноваційних перетворень : Автореф. дис... канд. екон. наук : 08.02.03 / О. М. Ковалко; НАН України. Ін-т екон. прогнозування. – К., 2002. – 20 с.
2. Побігун С. А. Засади стратегічного планування розвитку підприємств нафтопереробної галузі / С. А. Побігун, О. Ю. Прокопенко // Регіональна економіка. – 2009. – № 2. – С. 88–94.
3. Побігун С. А. Економетричний супровід стратегічного управління нафтогазовими підприємствами [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / С.А. Побігун; Івано-Франків. нац. техн. ун-т нафти і газу. - Івано-Франківськ, 2013. – 21 с.
4. Полянська А. С. Управління розвитком підприємств нафтогазового комплексу на основі дослідження їх потенціалу / А.С. Полянська, С.А. Побігун // Наук. вісн. Івано-Франків. нац. техн. ун-ту нафти і газу. – 2009. – №1(19). – С.141–146.
5. Кісь С. Я. Управління діяльності підприємств нафтогазового комплексу на засадах інтелектуалізації та інтелектокористування / С.Я. Кісь, В.П. Петренко, Е.А. Швидкий. – Львів : ЛА „Піраміда”, 2013. – 287 с.

6. Атаманчук Д.І. Управління стратегічним потенціалом газової промисловості України : автореф. дис ... канд. екон. наук / Д. І. Атаманчук . – Полтава, 2012. – 20 с.
7. Данилюк М. О. Дослідження ступеня впливу господарських ризиків на діяльність нафтопереробних підприємств / М. О. Данилюк, Л. І. Рішук // Наук. вісн. Івано-Франків. нац. техн. ун-ту нафти і газу. – 2010. – № 4. – С. 109–112.
8. Крижанівський Є. І. Організація безперервної освіти персоналу нафтогазової галузі України – головна умова збереження і нарощування її конкурентоздатності / Є. І. Крижанівський, А. П. Андібур, І. М. Данилюк-Черних, В. П. Петренко // Нафтогазова галузь України. – 2014. – № 4. – С. 3–8.
9. Гораль Л. Т. Концептуальні засади трансформації організаційної структури вертикально-інтегрованої компанії / Л. Т. Гораль // Галицький економічний вісник – Тернопіль : ТНТУ, 2014. – Том 47. – № 4. – С. 90–95.
10. Тренды и сценарии развития мировой энергетики в первой половине XXI века /А.М. Белогорьев, В.В. Бушуев, А.И. Громов,Н.К. Куричев, А.М. Мастепанов, А.А. Троицкий. Под ред. В.В. Бушуева. – М. : ИД «ЭНЕРГИЯ», 2011. – 68 с.
11. Цена умных аккумуляторов Tesla – так ли они выгодны. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.iphones.ru/iNotes/444206>
12. Корреспондент.net. Убийца нефти и газа. 6 ноября 2014. Режим доступу : <http://korrespondent.net/tech/science/3439174-korrespondent-ubyitsa-nefty-y-haza>
13. Корреспондент.net. Меркель запустила термоядерный реактор з плазмой. 3 лютого 2016. Режим доступу : <http://ua.korrespondent.net/tech/science/3624407-merkel-zapustyla-termoiadernyi-reaktor-z-plazmoui>
14. Енергетична безпека України 2020: виклики, можливості, сценарії. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.uipp.org.ua/uploads/news_message/at_file_uk/0070/40.pdf
15. Енергетична стратегія України на період до 2030 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/n0002120-13>
16. Стратегія сталого розвитку "Україна - 2020" [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>
17. Офіційний сайт НАК "Нафтогаз України". – Режим доступу : <http://www.naftogaz.com>.

References

1. Kovalko, Oleksandr. *The management strategy of oil & gas complex of Ukraine in conditions of institutional and innovation transformations: Thesis*. The Institute of Economic Forecasting of the Ukrainian National Academy of Sciences, 2012. Print.
2. Pobigun, Sergii, and Oksana Prokopenko. "The principles of strategic planning of enterprises oil refinery industry." *Regional Economics* 2 (2009): 88-94. Print.
3. Pobigun, Sergii. *Econometric support the strategic management of oil and gas enterprises: Thesis*. Ivano-Frankivsk National State University of Oil and Gas, 2013. Print.
4. Polianskaya, Alla, and Sergii Pobihun. "Managing the development of oil and gas companies based on their research potential." *Scientific Bulletin of IFNTYNG* 1(19) (2009): 141-146. Print.
5. Kis, Sviatoslav, Petrenko, Viktor, and Edward Shvydkyy. *Management activities of oil and gas companies on the basis of intellectualization and intelectuusing*. Lviv: LA Piramida, 2013. Print.
6. Atamanchuk, Denis. *Management the strategic potential of the gas industry of Ukraine: Thesis*. Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University. Print.
7. Danyluk, Mykola, and Lilya Rischuk. "Research the impact of economic risks on activity of oil refineries." *Scientific Bulletin of IFNTYNG* 4 (2010): 109-112. Print.
8. Kryzhanivskiyi, Yevstakhii, Andybur, Andrew, Danyluk- Chernyh, Irina and Viktor Petrenko. "Organization continuous education for staff of Ukraine oil and gas industry - the main condition for saving and increase its competitiveness." *Oil and gas branch in Ukraine* 4 (2014): 3-8. Print.
9. Goral, Liliana. "Conceptual foundations of transformation the organisational structure of vertically integrated companies." *Galician economic Bulletin* 47.4 (2014): 90-95. Print.
10. Belogoriev Alexsey, et al. *Trends and scenarios of world energy development in the first half of the XXI century*. Moscow: publishing house "ENERGIYA", 2011. Print.
11. Bardash, Dmitry. "Price smart batteries Tesla – so whether they are beneficial." 8 June 2015. Web. <<https://www.iphones.ru/iNotes/444206>>.
12. "The killer of oil and gas." Korrespondent.net. 6 November 2014. Web. <http://korrespondent.net/tech/science/3439174-korrespondent-ubyitsa-nefty-y-haza>.
13. "Merkel has launched a thermonuclear reactor with a plasma". Korrespondent.net. 3 February 2016. Web. <<http://ua.korrespondent.net/tech/science/3624407-merkel-zapustyla-termoiadernyi-reaktor-z-plazmoui>>.
14. "Energy security of Ukraine 2020: challenges, opportunities, scenarios." Web. <http://www.uipp.org.ua/uploads/news_message/at_file_uk/0070/40.pdf>.
15. "The energy strategy of Ukraine till 2030." Web. <<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/n0002120-13>>.
16. "Strategy for Sustainable Development "Ukraine – 2020". Web. <<http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>>.
17. The official website of the National Joint Stock Company Naftogaz of Ukraine. Web. <<http://www.naftogaz.com>>.

Рецензенти:

Кінаш І.П. – доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту і адміністрування Івано-Франківського Національного університету нафти і газу;

Фігурка М.В. – кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародного менеджменту і маркетингу Івано-Франківського навчально-наукового інституту менеджменту ТНЕУ.

УДК 005.33:005.41

ББК 65.291.21-97

Полянська А. С.

ДЕТЕРМІНАНТИ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ РОЗВИТКУ

Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
Міністерство освіти і науки України,
кафедра менеджменту і адміністрування,
79019, м. Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15,
тел.: 034223557,
e-mail: parvs@ukr.net

Анотація. В статті висвітлюються теоретичні засади дослідження життєвого циклу підприємства, можливості використання даної концепції для вирішення сучасних завдань розвитку. Розглянуто детермінанти переходу підприємства із одного етапу на інший, що дозволяє краще зрозуміти умови його функціонування та ідентифікувати чинники, що впливають на життєздатність підприємства та тривалість етапів ЖЦО. Запропоновано технології управління на різних етапах ЖЦО.

Ключові слова: підприємство, розвиток, життєвий цикл організації, детермінанти, нафтогазова компанія

Polyanska A.S.

DETERMINANTS OF ENTERPRISES LIFE CYCLE IN MODERN CONDITIONS OF DEVELOPMENT

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas,
Ministry of Education and Science of Ukraine,
Department of Management and Administration,
Karpatska Str., 15, Ivano-Frankivsk,
76019, Ukraine,
tel.: 034223557,
e-mail: parvs@ukr.net

Abstract. In the article the theoretical basis of organization life cycle research as well as the particularly of the organization life cycle concept implementation for solving of modern targets of enterprises and organizations development are highlighted. The determinants of one life cycle stage transformation to the other at the enterprises, that allows to better understand the conditions of its functioning and to identify factors that affect the viability of the company and its duration, are considered. Management technologies at different stages of organizations life cycle are proposed.

Key words: enterprise, development, organizations life cycle, determinants, Oil and Gas company

Вступ. Розвиток сучасних підприємств базується на визначених концептуальних положеннях – системі методів, заходів, економічних інструментів, способів дій для практичної реалізації господарських завдань. Нині теорія менеджменту володіє широким спектром концептуальних засад розвитку організацій, і найбільша роль відводиться тим