

УДК 658.261

JEL 43, Q 48, F 42, H 10, H 56

DOI: 10.31471/2409-0948-2019-1(19)-21-30

Кісь Галина Романівна,
кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри менеджменту та адміністрування
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, вул Карпатська, 15
e-mail: galyakiss@gmail.com
ORCID <https://orcid.org/0000-0001-9426-0951>

Бно-Айріян Михайло Каренович,
ДП «НЕК «Укренерго»,
01032, м. Київ, вул. Симона Петлюри, 25.
e-mail: Bnoairiyan.MK@ua.energy

ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ВЗАЄМОДІЇ ПЕРЕГОВОРНИХ ГРУП КРАЇН-КОНТРАГЕНТІВ НА МІЖНАРОДНИХ ЕНЕРГОРИНКАХ

Анотація. У статті на основі теоретичного аналізу розглянуто можливі варіанти взаємодії між сторонами міжнародних переговорних процесів, представлених у вигляді типової переговорної пари – системи з двох функціональних ланок – переговорних груп від сторін-учасниць, кожна з яких може використовувати відомі технології пошуку і прийняття рішень щодо досягнення взаємовигідних і взаємоприйнятних угод за умови відсутності кращих альтернатив переговорним рішенням (BATNA). Продемонстровано, що результати взаємодії і переговорів двох незалежних функціональних ланок залежить від значення т. зв. коефіцієнтів суб'єктності кожної з них як співвідношення між кількістю об'єктів її впливу до кількості суб'єктів в системі державного управління, які можуть впливати на поведінку і рішення групи. Доведено, що за умови відсутності кращих альтернатив переговорним рішенням (BATNA) коефіцієнти суб'єктності сторін повинні бути приблизно рівними. Продемонстровано, що суб'єктність вітчизняних переговорних груп у сфері енергодипломатії є низькою, і виявлено, що підвищенню їх рівня суб'єктності може сприяти створення спеціалізованої енергодипломатичної структури з підпорядкуванням Адміністрації Президента України і наповнення спеціально підготовленими фахівцями з професійною дипломатичною освітою і досвідом роботи у сфері енергозабезпечення національного господарства, що мінімізують вплив на вітчизняну енергодипломатію і укладені нею міжнародні угоди чинників, спрямованих на зумисну деформацію останніх на користь зовнішніх стратегічних гравців, корупційних схем внутрішніх бізнесових структур та їх угруповань.

Ключові слова: енергія, ресурс, переговори, сторони, суб'єкти, об'єкти, коефіцієнт, суб'єктність, структура, функції, дипломатія, результат.

Kis Halyna Romanivna,
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas,
Ivano-Frankivsk, street. Karpatska, 15

Bno-Ayriyan Mykhailo Karenovych,
DE "NEC "Ukrenergo",
01032, Kyiv, street. Simona Petliura, 25.
e-mail: Bnoairiyan.MK@ua.energy

**THEORETICAL ANALYSIS OF APPROACHES TO ORGANIZATION OF THE
INTERACTION OF NEGOTIATION GROUPS OF COUNTRIES
ON INTERNATIONAL ENERGY MARKETS**

Abstract. Based on the theoretical analysis of possible options for interaction between the parties to international negotiation processes, presented in the form of a typical negotiating pair, namely a system of two functional units, negotiating groups from the parties, each of which can use well-known searching and decision-making technologies to achieve mutually beneficial and mutually acceptable solutions in the absence of the Best Alternative To a Negotiated Agreement (BATNA), the article demonstrates that the results of interaction and negotiations between two independent functional units depend on the value of so-called coefficients of their subjectivity calculated as a ratio of the number of objects of its influence to the number of subjects in the system of public administration, which can influence the behaviour and decisions of the group.

The article proves that in the absence of the Best Alternative To a Negotiated Agreement (BATNA), the subjectivity coefficients of the parties should be approximately equal. It demonstrates that the subjectivity of national negotiation groups in the field of energy diplomacy is low and determines that an increase in the level of their subjectivity can be facilitated through the establishment of a specialised energy diplomatic structure subordinate to the Presidential Administration of Ukraine, which will hire specialists with professional diplomatic education and experience in the field of the national economy energy provision, thus minimising the influence of the factors aimed at a deliberate deformation of the latter in favour of foreign strategic players, corruption schemes of internal business structures, their associations, etc. on the national energy diplomacy and the concluded international treaties.

Keywords: energy, resource, negotiations, parties, subjects, objects, coefficient, subjectivity, structure, functions, diplomacy, result.

Вступ. Енергетична безпека будь-якої держави світу лежить в основі конкурентоздатності її національного господарства, економічних, соціальних і екологічних показників функціонування останнього і, як наслідок, перспектив сталого розвитку країни в умовах входження людства в епоху глобалізації світового господарства, інформатизації технологій, інтелектуалізації суспільства, загострення конкуренції і дефіциту енергоресурсів.

У зв'язку з цим аналіз можливостей і шляхів гармонізації відносин між країнами-донорами і країнами-реципієнтами енергетичних ресурсів в процесах їх постачання, споживання і збереження є доцільним і актуальним науково-теоретичним завданням, оскільки навіть часткове його вирішення сприятиме удосконаленню системи енергозабезпечення національної економіки завдяки модернізації структури і функцій управління та використанню методів і технологій сучасної енергодипломатії.

Аналіз вітчизняних і зарубіжних публікацій. Розвиток вітчизняної енергетичної дипломатії, цілі, завдання і основні проблеми ефективного функціонування якої були сформульовані в [1, 2, 3, 4], вимагає усвідомлення державними чинниками того факту, що зміни в енергетичній дипломатії сучасної України вимагають не тільки реформ у відповідних підрозділах системи Міністерства закордонних справ (МЗС) та інших причетних до енергозабезпечення національного господарства міністерств і відомств, але й змін у ментальності, баченні перспектив, реалістичності, мужності і в адекватних діях всіх вітчизняних учасників енергоекономічних і енергополітичних процесів на внутрішньому енергетичному ринку країни, а також їх професійної поведінки на регіональних і глобальному енергоринках.

У цьому контексті доречно проаналізувати ефективність і дієвість відомих методів, технологій і механізмів досягнення згоди між сторонами – учасниками процесу пошуку, ідентифікації і досягнення в перемовинах взаємоприйнятних, взаємопогоджених і взаємовигідних рішень щодо укладання угод (економічних, соціальних, екологічних,

політичних, торговельних та ін., зокрема всі можливі їх комбінації). Адже виявлення можливостей ефективного використання, а за необхідності й удосконалення цих методів, сучасних тенденцій і трендів у світовій торгівлі енергетичними ресурсами сприятиме вирішенню життєво важливих для національної економіки України питань енергозабезпечення.

Аналізуючи літературу з теорії міжнародних переговорів, слід зауважити, що найбільш інтенсивно такі дослідження проводять у США, де виходять такі видання: «Журнал по переговорах» («Negotiation Journal»), «Журнал з розв'язку конфліктів» («The Journal of Conflict Resolution»), «Міжнародний журнал з врегулювання конфліктів» («The International Journal of Conflict Management») та ін. Такі дослідження проводять всі країни, які є активними учасниками всіх видів міжнародної економічної, господарської і політичної активності.

Використання традиційних методів, підходів і технологій взаємодії контрагентів міжнародних ринкових взаємовідносин полягають передусім в організації і проведенні переговорів щодо досягнення угод про цілі і умови виконання відповідних трансакцій між суб'єктами господарської діяльності, які належать до національних господарських комплексів країн – учасниць переговорів.

Будь-яким переговорам передує період обов'язкового переконання сторін у тому, що будь-які інші можливі альтернативи досягнення учасниками своїх цілей поза переговорним процесом відсутні. Як вказано в [5], ця загальноживана у сфері переговорів концепція є одним із основних елементів, який повинен передувати будь-якому переговорному процесу. Сформульована американськими авторами Р. Фішером (Roger Fisher), У. Юрі (William Ury) і Б. Паттоном (Bruce Patton) в книзі «Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In» [6] концепція стала відомою в дипломатії як спеціальний термін «BATNA» (абр. від. англ. «Best Alternative To a Negotiated Agreement» – «Краща альтернатива переговорному рішенню») і є кінцевою умовою організації і проведення переговорів в будь-якій сфері ділової активності на міждержавному рівні.

Визначення сфери чи простору, в яких є необхідними переговори, дискусія і досягнення угоди відбуваються, як правило, з допомогою різноманітних технік пошуку:

- консенсусу (С.Т. Lawrence Butler - Amy Rothstein) [7];
- допустимих або прийнятних рішень (Hornmann P. Terrence) [8];
- серединних (компромісних) рішень (Vilfredo Pareto) [9];
- розв'язку конфліктних ситуацій (Kenneth W. Thomas - Ralph H. Kilmann) [10];
- прийнятних рішень типу «win – win» (Steven R. Covey) [11] та ін.

Вітчизняні автори запропонували і успішно апробували рекомендації з пошуку серединних (гармонізованих) рішень за модифікованою моделлю Парето [12, 13], серединних (компромісних рішень) за модифікованою моделлю Парето-Томаса-Кілмена [14].

Висвітлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проте майже у всіх відомих дослідженнях процесу взаємодії сторін – учасників переговорів поза увагою авторів залишався характер взаємовідносин сторін, які апіорі приймалися за дві незалежні і рівноправні сторони, кожна з яких самостійно обирає свою лінію поведінки для досягнення потрібного результату.

Не враховували притаманні сторонам характеристики суб'єктності/об'єктності останніх, суб'єктивні чинники і оцінки кожної зі сторін-учасниць притаманних їм власних інтересів, пропонованих поступок і отримуваних переваг, а також впливу цих складників на поведінку протилежної сторони в переговорах і досягнуті ними результати.

Мета статті полягає у порівняльному аналізуванні структурно-функціональної схеми пошуку зацікавленими сторонами взаємоприйнятних і взаємовигідних господарсько-економічних рішень, а також ідентифікація і формулювання рекомендацій щодо можливостей і шляхів удосконалення цього процесу в контексті сторони-учасниці.

Висвітлення основного матеріалу дослідження. Найбільш типовою структурно-функціональною схемою переговорів можна вважати систему із двох взаємопов'язаних складників – типову переговорну пару з двох елементів – сторін-учасниць, у кожній з яких є власні позиція, інтереси, цілі і завдання, а також ресурси (інтелект переговорників, інформація, технології) для їх досягнення.

Прийнявши за основу структурну схему взаємодії двох елементів У. Р. Ешбі (William Ross Ashby) [15, с. 53], реінтерпретуємо її для випадку взаємодії останніх за відсутності будь-яких альтернатив (BATNA), окрім переговорів. Очевидно, що в такому випадку між двома функціональними елементами системи відсутні будь-які офіційні канали прямого впливу на прийняття сторонами-учасницями їх рішень і зворотних зв'язків, окрім інформації про досягнуті і зафіксовані в спільному документі результати.



Рис. 1 Структурна схема взаємодії сторін 1 і 2 в процесі переговорів

Проте представлення сьогоднішньої структурно-функціональної схеми суб'єктів вітчизняної енергодипломатії у вигляді одного із елементів типової переговорної пари вимагає усвідомлення того факту, що за сучасної структури управління державою необхідні країні дипломатичні зовнішньоекономічні рішення щодо позиції, інтересу, цілей і завдань для потрібних результатів у сфері енергозабезпечення всієї множини суб'єктів національного господарства формуються за обов'язкової участі певної множини суб'єктів управління.

Серед множини цих суб'єктів є присутніми щонайменше Міністерство закордонних справ (МЗС), Міненерговугілля, Мінекономрозвитку, Мінфін, низка інших спеціалізованих і галузевих відомств, бізнесові і політичні структури, об'єктом формування і управлінських впливів яких виступають їх представники – члени груп підготовки і проведення переговорів з тих чи інших енергетичних проблем (Рис.2).

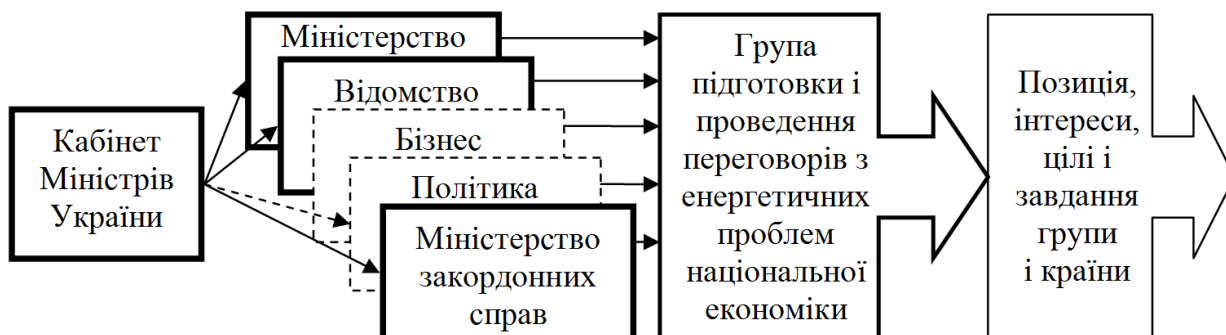


Рис. 2 Структурно-функціональна схема формування позиції України на міжнародних переговорах з енергетичних проблем національної економіки

Системного спілкування і координації дій між названими структурами немає, тому в сучасній системі українських органів влади і управління відсутній єдиний центр

генерування рішень і відповідальності (спеціальної державної інституції), за яким були б закріплені відповідальність за вироблення, координацію державної політики гарантування енергетичної безпеки національного господарства країни засобами енергодипломатії. Адже організація і координація взаємодії стількох учасників формування групи для проведення переговорів, формулювання для неї інтересів, цілей і завдань, можливих компромісів і поступок в процесі переговорів уже є складною, тривалою і залежною від дуже багатьох чинників процедури.

У більшості ж провідних економік світу (США, країни ЄС та ін.), які є активними учасниками міжнародної торгівлі енергоресурсами, давно створені і ефективно функціонують спеціальні урядові структури з функціями дипломатичної підтримки і супроводу національних політики, цілей і завдань з оптимізації поведінки країни на міжнародних енергоринках [2, 16], яким уряди цих країн делегували всі необхідні ресурси, права і повноваження для ефективної енергодипломатичної діяльності.

Для доведення доцільності і раціональності створення такої спеціалізованої урядової структури вважаємо за можливе скористатися результатами і рекомендаціями дослідження [17], автори якого запропонували т. зв. коефіцієнт суб'єктності працівника організації K_S , тобто відношення числа людей в організації, на які цей працівник може впливати як суб'єкт, до числа людей, які можуть впливати як суб'єкти на нього.

Використавши це поняття для визначення коефіцієнта суб'єктності будь-якого організаційного утворення в системі державного управління, можна прийти до висновку, що коефіцієнт суб'єктності будь-якої урядової структури K_{SGS} слід детермінувати так:

$$K_{SGS} = N_{(Ф+НФ)} / n_{(Ф+НФ)},$$

де $N_{(Ф+НФ)}$ – число структур (об'єктів) в системі управління державою, для формального і неформального впливу, на які оцінювана структура наділена повноваженнями суб'єкта, $n_{(Ф+НФ)}$ – число структур (суб'єктів) в системі управління державою, які наділені повноваженнями для формального і неформального впливу на оцінювану структуру (об'єкт).

У такому разі коефіцієнт суб'єктності K_{SGS} будь-якої урядової структури в системі управління державою можна регулювати в межах $\min \leftrightarrow \max$ залежно від її повноважень, ресурсів і позиції в управлінській ієрархії.

Коефіцієнт суб'єктності переговорної групи визначатимемо як $K_{SGS} = 1/n_{(Ф+НФ)} \rightarrow \min$, де 1 – об'єкт взаємодії в переговорному процесі – сторона опонент, а до число $n_{(Ф+НФ)}$ – уряд, міністерства, спеціальні відомства, політичні, наукові, бізнесові і громадські структури. Максимально можливе значення $K_{SGS} = 1$ досягається тільки за прямого підпорядкування переговорної групи тільки одному суб'єкту (для прикладу, Адміністрація Президента України, Кабінет Міністрів України).

У цьому контексті стає цілком очевидною необхідність врахування в процесах підготовки і переговорів адекватних рівнів суб'єктності сторін-учасників $K_{SGS1} = K_{SGS2}$. Оскільки визначальною і головною технологією в дипломатичних стосунках суверенних суб'єктів (сторін) були, є і залишатимуться організація, проведення і об'єктивізація переговорів, шляхи досягнення прийнятних для всіх сторін результатів завжди залишатиметься актуальною для досліджень темою.

Тому в роботі [16] ми обґрунтували доцільність створення в Україні (за прикладом США і ЄС) спеціалізованої урядової структури з функціями планування і реалізації засобами енергодипломатії загальнодержавної політики зовнішніх проектів в енергетичній сфері, коефіцієнт суб'єктності якої повинен максимізуватись через уникнення значної кількості ланок впливу. Адже, окрім цілої низки інших чинників, саме відсутність такого центру зумовлює порушення рівноваги не на користь вітчизняних переговорних груп ($K_{SGS1} < K_{SGS2}$) і, як наслідок, погіршення, нестабільність і залежність економіки України від енергетичних конфліктів, використання стороною з вищим рівнем суб'єктності агресивного енергетичного диктату і примушування до укладення радикально асиметричних угод на користь потенційних постачальників енергоресурсів.

Підтвердженням можуть служити наслідки для національного господарства України відомої «газової війни» і асиметричного газового контракту 2008 року між Україною і РФ [18, 19, 20], який готували і підписували за повного розбалансування і диференційованості інтересів не тільки серед різних бізнесових груп в Україні, а і змаганнями між позиціями та службами чинних у той час Президента і Прем'єр-міністра [21, 22].

Слід зауважити, що питання впливу різних варіантів суб'єктності сторін на результати взаємодії типової і нетипових управлінських пар розглядали автори дослідження [23]. Однак у цьому дослідженні проаналізовано взаємодію складників пари за умови збереження традиційного для структур управління відносинами між ними в рамках «суб'єкт – об'єкт», у яких за суб'єктом завжди зберігається домінуюча позиція щодо прийняття управлінських рішень. Продемонстровано, що найбільш ефективним варіантом взаємодії двох сторін є режим «суб'єкт – суб'єкт».

У всіх можливих сферах міждержавних відносин домінування однієї зі сторін формується менше внаслідок присутності ВАТНА і відсутності можливості переговорів. Якщо ж будь-які кращі альтернативи у обох сторін відсутні, тоді сторони в процесі взаємодії стають рівними і незалежними у своїх рішеннях і поведінці, що відповідає уже розглянутим у [23] варіантам «суб'єкт – суб'єкт» і «об'єкт об'єкт».

Однак у цьому випадку у взаємовідносинах сторін є важливі такі характеристики учасників переговорів, як груповий інтелект, повноваження, установки на переговори, поведінка, динаміка пошуку взаємоприйнятних рішень, компромісів, уступок та ін., станом яких і визначатиметься значення коефіцієнтів суб'єктності K_{SGS1} і K_{SGS2} для кожної зі сторін.

Очевидно, що за сучасного стану у вітчизняній енергодипломатії відсутність у вітчизняних переговорних груп таких можливостей, ресурсів, професійного, досвідченого і постійного, а не тимчасово делегованого кадрового наповнення спричинена саме тим, що до останніх років у вітчизняній практиці державного управління взагалі не було поняття «енергодипломатія», професійно освічених «енергодипломатів».

Недаремно під час роботи круглого столу в Одеському національному політехнічному університеті на тему «Енергетична дипломатія: що це значить для України» (11.10.2018) експерти наголошували, що «...фахівців енергетичної дипломатії в Україні взагалі немає!», а «... українська вища школа повинна «взятися» за підготовку енергетичних дипломатів» [24].

Оскільки K_{SGS1} вітчизняних переговорних груп з названих вище причин є нижчим від аналогічної характеристики більшості їх партнерів у переговорах з відповідним ослабленням позиції і досягнутих результатів, обґрунтовану і сформульовану в [16] пропозицію автора щодо створення спеціалізованої управлінської структури «Служба Спеціального уповноваженого України з міжнародних енергетичних питань» можна вважати цілком виправданою, доречною і вчасною.

Реалізація ж цієї пропозиції шляхом створення спеціалізованої енергодипломатичної структури в системі управління державою, пряме підпорядкування цієї структури Адміністрації Президента України (АПУ), наповнення її спеціально підготовленими фахівцями з освітою і досвідом роботи як у сфері енергетики, так і дипломатії та ін. трансформує сьогодишню структурно-функціональну схему вітчизняного крила типової переговорної пари (Сторона 1, рис. 1) у варіант, представлений на Рис. 3.

Радикальне скорочення ланцюжка і кількості суб'єктів впливу на «Службу Спеціального уповноваженого України з міжнародних енергетичних питань» (КМУ, міністерства, відомства, наукові, бізнесові, політичні і громадські структури), підвищення фахового рівня її кадрового наповнення, набуття досвіду підвищить значення коефіцієнта суб'єктності K_{SGS1} , що дозволить уникати і попереджувати навіть ситуації, описані в [21, 22].

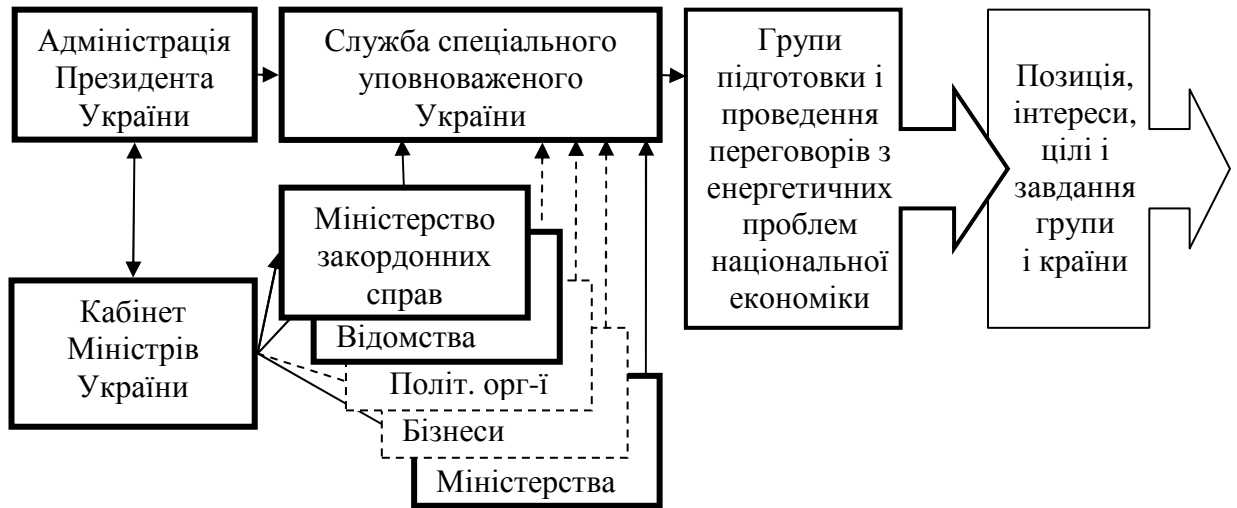


Рис. 3 Пропонована структурно-функціональна схема формування позиції України на міжнародних переговорах з енергетичних проблем національної економіки

Висновки. Таким чином, інтерпретація типової переговорної пари у вигляді двох функціональних ланок (переговорних груп сторін-учасниць) з притаманним кожній із них коефіцієнтом суб'єктності K_{SGS} , продемонструвала, що за умови відсутності кращих альтернатив переговорним рішенням (BATNA) коефіцієнти суб'єктності сторін повинні бути приблизно рівними ($K_{SGS1} \approx K_{SGS2}$). В іншому випадку функціональна ланка з нижчим рівнем суб'єктності ризикує потрапити в ситуацію домінування протилежної сторони і ризику укладення асиметричної угоди з можливістю втрати вітчизняними суб'єктами господарювання конкурентоспроможності на світових ринках.

Створення в системі управління державою спеціалізованої управлінської структури «Служба Спеціального уповноваженого України з міжнародних енергетичних питань» (або будь-яких інших можливих варіантів її назви і реалізації за умови дотримання сформульованими вище умовами) гарантуватиме високий рівень суб'єктності вітчизняних переговорних груп у сфері енергозабезпечення та уникнення небажаних для національного господарства наслідків укладення асиметричних угод з постачання в країну енергоресурсів.

Подальші дослідження за цим напрямом доцільно спрямувати на дослідження і оцінювання пропозиції на вітчизняному ринку праці фахівців з енергодипломатії, енергоменеджменту, енергоаудиту, порівняння їх результатів зі світовими трендами і формулювання рекомендацій регуляторного впливу держави.

Література

1. Слободян Н. Енергетична дипломатія: чому Україні слід навчитися у ЄС [Електронний ресурс] / Наталя Слободян. – Режим доступу: http://www.euointegration.com.ua/experts/2015/09/29/7038874/view_print/
2. Бно-Айріян М. Стратегія енергетичної дипломатії України / М. Бно-Айріян. – К.: Видавничий дім «АртЕк». – 2017. – 624 с.
3. Бно-Айріян М. К. Енергодипломатія як важливий інструмент управління процесами формування і гарантування енергетичної безпеки держави / М. К. Бно-Айріян, Х. Ігандір, С. Я. Кісь, В. П. Петренко // Science Review. – 2018. - № 3 (10), Vol. 5. – С. 10-16.
4. Бно-Айріян М. К. Про доцільність теоретичного обґрунтування шляхів удосконалення механізмів енергетичної дипломатії України / М. К. Бно-Айріян // «Сучасні управлінські технології в умовах трансформації соціально-економічних відносин» (Івано-

Франківськ, 19-20 квітня 2018 року): Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, Івано-Франківськ, 2018. – С. 108-109.

5. BATNA Basics: Boost Your Power at the Bargaining Table. Negotiation Management Report № 10. – Published by Program on Negotiation Harvard Law School, 2012. – 9 p.

6. Fisher R. Getting to Yes: Negotiating Agreement Without In / Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton. – 2 nd ed., Houghton Mifflin, 1991. – 224 p.

7. C. T. Lawrence Butler. On Conflict and Consensus A Handbook on Formal Consensus Decisionmaking / C. T. Lawrence Butler and Amy Rothstein. – 2007. – 93 p.

8. Hopmann P. T. The Negotiation Process and the Resolution of International Conflicts / Hopmann P. Terrence. – Columbia: University of South Carolina Press, 1996. – 360 p.

9. Interactive Multiple-Criteria Methods for Reaching Pareto Optimal Agreements in Negotiations / Group Decision and Negotiation. – 2001. – Volume 10, Issue 6. - pp 475–491.

10. Kilmann, R. H. Developing a Forced-Choice Measure of Conflict-Handling Behavior: The Mode Instrument / Kilmann, R. H., and Thomas, K. W. // Educational and Psychological Measurement. – 1977. – Vol. 37, No. 2. – pp. 309-325.

11. Кови Стивен Р. Семь навыков высокоэффективных людей. Возврат к этике характера / Стивен Р. Кови // [Електронний ресурс] Інноваційний бізнес-інкубатор УДПУ ім. П. Тичини. – Режим доступу : <http://business.udpu.org.ua/wp-content/uploads/covey-7habit.pdf>

12. Петренко В. П. До визначення шляхів оптимізації стосунків держави, виробників і споживачів з використанням закономірностей парето-ефективного ринку / В. П. Петренко // Науковий вісник ІФНТУНГ. – 2002 р. - №4. – С. 71-76.

13. Варцаба В. І. Модель Парето-ефективних стосунків контрагентів ринку з позицій концепції інкременталізму як основа гармонізації їх цілей та інтересів / В. І. Варцаба, В. П. Петренко // Науковий вісник Івано-Франківського НТУ нафти і газу. Серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості». – 2014. - №2(10). – С. 86-92.

14. Василишина Н. Є. Управління підприємствами в умовах зовнішніх регулювань : дис... канд.. екон. наук : спец. 08.00.04 / Н. Є. Василишина. – Івано-Франківськ, 2009. – 247 с.

15. Ashby W. Ross. An Introduction to Cybernetics / W. Ross Ashby. – London: Charman & Hall Ltd, 1957. – 295 p.

16. Бно-Айріян М. К. Аналіз досвіду формування систем управління енергозабезпеченням діяльності провідних економік світу / М. К. Бно-Айріян // Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. – 2018. - №1(17). – С. 12 – 22.

17. 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.

18. Valecha S. Energy Diplomacy in Ukraine / Sanat Valecha // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.cornellrooseveltinstitute.org/energy-diplomacy-in-ukraine.html>

19. Todorova S. “Gas Pipeline Diplomacy”: How Ukraine Opened the Door to A New U.S.-Russia Energy War / Sylvia Todorova // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.globalresearch.ca/gas-pipeline-diplomacy-how-ukraine-opened-the-door-to-new-u-s-russian-energy-fight/5393280>

20. Kozak M. War in Ukraine opens Europe’s eyes to energy security / Michał Kozak // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://financialobserver.eu/poland/war-in-ukraine-opens-europes-eyes-to-energy-security/>

21. Волчанський О. Російський газ: ціна питання / О. Волчанський // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.epravda.com.ua/publications/2011/06/24/290044/>

22. Пирожук М. Що для Тимошенко перемога, те для Ющенка – поразка / М. Пирожук // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.radiosvoboda.org/a/1373051.html>

23. Дзвінчук Д. І. Щодо теоретичного аналізу і уточнення поняття «управлінська пара» як основи розвитку та удосконалення публічного управління / Д. І. Дзвінчук, О. В. Лютий, В. П. Петренко // Зб. наук. праць «Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії». – 2016. – Вип. 67. – С. 191-202.
24. Головченко А. Енергодипломатія. Що за «звір»? / В. Головченко // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.gweek.com.ua/2018/11/blog-post_11.html

References

1. Slobodian N. Enerhetychna dyplomatiia: chomu Ukraini slid navchytysia u YeS [Elektronnyi resurs] / Nataliia Slobodian. – Rezhym dostupu: http://www.euointegration.com.ua/experts/2015/09/29/7038874/view_print/
2. Bno-Airiian M. Stratehiia enerhetychnoi dyplomatii Ukrainy / M. Bno-Airiian. – K.: Vydavnychi dim «ArtEk». – 2017. – 624 s.
3. Bno-Airiian M. K. Enerhodyplomatiia yak vazhlyvyi instrument upravlinnia protsesamy formuvannia i harantuvannia enerhetychnoi bezpeky derzhavy /M. K. Bno-Airiian, Kh. Ghandir, S. Ya. Kis, V. P. Petrenko // Science Review. – 2018. - # 3(10), Vol.5. – S. 10-16.
4. Bno-Airiian M. K. Pro dotsilnist teoretychnoho obgruntuvannia shliakhiv udoskonalennia mekhanizmiv enerhetychnoi dyplomatii Ukrainy / M. K. Bno-Airiian // «Suchasni upravlinski tekhnologii v umovakh transformatsii sotsialno-ekonomichnykh vidnosyn» (Ivano-Frankivsk, 19-20 kvitnia 2018 roku): Materialy Vseukrainskoi naukovopraktychnoi konferentsii, Ivano-Frankivsk, 2018. – S. 108-109.
5. BATNA Basics: Boost Your Power at the Bargaining Table. Negotiation Management Report #10. – Published by Program on Negotiation Harvard Law School, 2012. – 9 p.
6. Fisher R. Getting to Yes: Negotiating Agreement Without In / Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton. - 2nd ed., Houghton Mifflin, 1991. - 224 p.
7. C. T. Lawrence Butler. On Conflict and Consensus A Handbook on Formal Consensus Decisionmaking / C. T. Lawrence Butler and Amy Rothstein. – 2007. – 93 p.
8. Hopmann P. T. The Negotiation Process and the Resolution of International Conflicts / Hopmann P. Terrence. – Columbia: University of South Carolina Press, 1996. – 360 p.
9. Interactive Multiple Criteria Methods for Reaching Pareto Optimal Agreements in Negotiations / Group Decision and Negotiation. – 2001. – Volume 10, Issue 6. - pp 475–491.
10. Kilmann, R. H. Developing a Forced-Choice Measure of Conflict-Handling Behavior: The Mode Instrument / Kilmann, R. H., and Thomas, K. W. // Educational and Psychological Measurement. – 1977. – Vol. 37, No. 2. – pp. 309-325.
11. Kovy Styven R. Sem навьков vysokoeffektivnykh liudei. Vozvrat k etyke kharaktera / Styven R. Kovy // [Elektronnyi resurs] Innovatsiinyi biznes-inkubator UDPU im. P. Tychyny. – Rezhym dostupu : <http://business.udpu.org.ua/wp-content/uploads/covey-7habit.pdf>
12. Petrenko V. P. Do vyznachennia shliakhiv optymizatsii stosunkiv derzhavy, vyrobnykiv i spozhyvachiv z vykorystanniam zakonomirnostei pareto-efektyvnoho rynku / V. P. Petrenko // Naukovyi visnyk IFNTUNH. – 2002 r. - №4. – S. 71-76.
13. Vartsaba V. I. Model Pareto-efektyvnykh stosunkiv kontrahentiv rynku z pozytsii kontseptsii inkrementalizmu yak osnova harmonizatsii yikh tsilei ta interesiv / V. I. Vartsaba, V. P. Petrenko // Naukovyi visnyk Ivano-Frankivskoho NTU nafty i hazu. Seriia «Ekonomika ta upravlinnia v naftovii i hazovii promyslovosti». – 2014. - №2(10). – S. 86-92.
14. Vasylyshyna N. Ye. Upravlinnia pidpriemstvamy v umovakh zovnishnikh rehuliuvan : dys... kand.. ekon. nauk : spets. 08.00.04 / N. Ye. Vasylyshyna. – Ivano-Frankivsk, 2009. – 247 s.
15. Ashby W. Ross. An Introduction to Cybernetics / W. Ross Ashby. – London: Charman & Hall Ltd, 1957. – 295 p.
16. Bno-Airiian M. K. Analiz dosvidu formuvannia system upravlinnia enerhozabezpechenniam diialnosti providnykh ekonomik svitu / M. K. Bno-Airiian // Ekonomika ta upravlinnia v naftovii i hazovii promyslovosti. – 2018. - №1(17). – S. 12 – 22.

17. Dzvinchuk D. I. Hrafoanalytychne modeliuвання protsesiv vzaiemodii elementarnykh skladovykh upravlinskoï pary / D. I. Dzvinchuk, M. O. Liutyi, V. P. Petrenko // Naukovyi visnyk Ivano-Frankivskoho NTU nafty i hazu. Seriiia «Ekonomika ta upravlinnia v naftovii i hazovii promyslovosti». – 2018. - №1(17). – S. 32-44.

18. Valecha S. Energy Diplomacy in Ukraine / Sanat Valecha // [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <https://www.cornellrooseveltinstitute.org/energy-diplomacy-in-ukraine.html>

19. Todorova S. “Gas Pipeline Diplomacy”: How Ukraine Opened the Door to A New U.S.-Russia Energy War / Sylvia Todorova // [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <https://www.globalresearch.ca/gas-pipeline-diplomacy-how-ukraine-opened-the-door-to-new-u-s-russian-energy-fight/5393280>

20. Kozak M. War in Ukraine opens Europes eyes to energy security / Michał Kozak // [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <https://financialobserver.eu/poland/war-in-ukraine-opens-europes-eyes-to-energy-security/>

21. Volchanskyi O. Rosiiskyi haz: tsina pytannia / O. Volchanskyi // [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <https://www.epravda.com.ua/publications/2011/06/24/290044/>

22. Pyrozhuik M. Shcho dlia Tymoshenko peremoha, te dlia Yushchenka – porazka / M. Pyrozhuik / [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <https://www.radiosvoboda.org/a/1373051.html>

23. Dzvinchuk D. I. Shchodo teoretychnoho analizu i utochnennia poniattia «upravlinska para» yak osnovy rozvytku ta udoskonalennia publicnogo upravlinnia / D. I. Dzvinchuk, O. V. Liutyi, V. P. Petrenko // Zb. nauk. prats «Humanitarnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii». – 2016. – Vyp. 67. – S. 191-202.

24. Holovchenko A. Enerhodyplomatiia. Shcho za «zvir»? / V. Holovcheno // [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : http://www.gweek.com.ua/2018/11/blog-post_11.html