

АНАЛІЗУВАННЯ ПРОБЛЕМ, ПЕРЕДУМОВ ТА ЕКОНОМІЧНИХ НАСЛІДКІВ ПРОЦЕСІВ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ У НАФТОГАЗОВОМУ КОМПЛЕКСІ УКРАЇНИ

Кісь С.Я.

ІФНТУНГ, 76019, м. Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15, e-mail: svjatkis@gmail.com

Анотація. В статті проаналізовано основні результати та потенціал господарської діяльності нафтогазового комплексу України. Акцентовано увагу на тому, що НАК «Нафтогаз України» як підприємство, яке формує результати роботи галузі за більшістю процесів не забезпечує виконання головного статутного завдання – підвищення рівня енергетичної безпеки держави. В роботі, з використанням попереднього доробку автора, доведено, що результати господарської діяльності підприємств НГК України – це наслідок процесів інтелектуалізації. Зокрема, на прикладі НАК «Нафтогаз України» продемонстровано, що зростання частки інтелекту в діяльності вищого управлінського персоналу компанії дозволило отримати позитивний економічний ефект. Адапована до умов розвитку НГК України залежність Е. Гізели дала змогу зробити висновок про необхідність поширення процесів інтелектуалізації на нижчі рівні управлінського та виконавчий персонал нафтогазової галузі. Розраховані значення коефіцієнта трансформації ресурсів у результати діяльності для суб'єктів господарювання НГК України та демонстрація його динаміки, з одного боку, підтверджують припущення про економічну ефективність процесів інтелектуалізації, а з іншого – свідчать про необхідність їх активізації у господарській діяльності усіх підприємств галузі.

Ключові слова: нафтогазовий комплекс України (НГК), інтелектуалізація діяльності, трансформація ресурсів, управлінський персонал, економічна ефективність.

Аннотация. В статье проанализированы основные результаты и потенциал хозяйственной деятельности нефтегазового комплекса Украины. Акцентируется внимание на том, что НАК «Нефтегаз Украины» как предприятие, которое формирует результаты работы отрасли по большинству процессов не обеспечивает выполнение главной уставной задачи - повышение уровня энергетической безопасности государства. В работе с использованием предварительных работ автора, доказано, что результаты хозяйственной деятельности предприятий НГК Украины - это следствие процессов интеллектуализации. В частности, на примере НАК «Нафтогаз Украины» показано, что рост доли интеллекта в деятельности высшего управленческого персонала компании позволил получить положительный экономический эффект. Адаптирована к условиям развития НГК Украины зависимость Е. Гизеле позволила сделать вывод о необходимости распространения процессов интеллектуализации на низшие уровни управленческого, а также исполнительный персонал нефтегазовой отрасли. Рассчитанные значения коэффициента трансформации ресурсов в результаты деятельности для субъектов хозяйствования НГК Украины и демонстрация его динамики, с одной стороны, подтверждают предположение об экономической эффективности процессов интеллектуализации, а с другой - свидетельствуют о необходимости их активизации в хозяйственной деятельности всех предприятий отрасли.

Ключевые слова: нефтегазовый комплекс Украины (НГК), интеллектуализация деятельности, трансформация ресурсов, управленческий персонал, экономическая эффективность.

Abstract. The article analyzes the main results and potential economic activities of oil and gas in Ukraine. The attention on the fact that "Naftogaz Ukraine" as a company that generates results for most of the industry does not provide the processes meet the statutory objectives - improving energy security. In this paper, using his prior work, the author proved that the results of economic activity of NVC Ukraine is a consequence of Processes of intellectualization. In particular, the example of "Naftogaz Ukraine" demonstrated that the increase in the share of higher intelligence in the management of the company has allowed a positive economic effect. Adapted to the conditions of NGK Ukraine dependence Gisela E. allowed to draw a conclusion about the need to enhance the intellectualization of lower levelsof managementl and executive staff of oil and gas industry. The estimated values of the transformation of resources into results for NGK Ukraine and demonstration of its dynamics, on the one hand confirm the assumption of economic efficiency intellectualization process, on the other - indicate the need to enhance economic activities in all of the industry.

Keywords: oil and gas complex of Ukraine (COG) of intellectualization, transformation resources management, economic efficiency.

Постановка проблеми. Особливості здійснення господарської діяльності підприємствами в умовах сучасної знанневої, інформаційної, інтелектуальної, нематеріальної економіки характеризуються необхідністю побудови ефективних та дієвих керуючої та керованої систем, які б забезпечували перетворення ресурсів в економічні результати на основі використання потенціалу людини з притаманним їй рівнем інтелектуального розвитку. Виконання поставленого завдання стане можливим за умови реалізації процесів господарської діяльності на засадах, які

передбачають зростання частки інтелекту, перш за все, в діяльності управлінського та виконавчого персоналу. Слід зазначити, що питання інтелектуального наповнення економічної діяльності постає достатньо гостро, коли мова йде про підприємства, установи та організації, які виконують стратегічно важливу роль в економіці країни. Сформовані ними результати або досягнуті показники розвитку впливають на діяльність як окремих господарюючих суб'єктів національного господарства, так і на макроекономічну стабільність загалом. До таких суб'єктів господарювання, цілком виправдано, можна віднести організаційні утворення різних сфер та напрямів діяльності нафтогазового комплексу, які реалізують основні та допоміжні господарські процеси, пов'язані з видобутком, транспортуванням, зберіганням, реалізацією нафти і газу. Про їх важливість, стратегічну роль, необхідність ефективного та результативного розвитку в структурі вітчизняної економіки свідчать дані кінцевого споживання палива або енергетичного балансу України за відповідний період часу, опубліковані як в офіційних джерелах та статистичних звітностях [1, 2], так і в дослідженнях науковців та експертів, які займаються даною проблематикою [3, 4, 5]. На нашу думку, головними висновками з аналізованих статистичних даних, незважаючи на їх обмеженість 2013 роком та думок фахівців з приводу стану, динаміки та перспектив енергоспоживання в Україні можуть стати такі твердження:

- незважаючи на незначний спад, протягом 2000-2013 років сукупна частка нафти і газу у структурі енергетичного балансу України залишається на рівні 50%;

- найбільша питома вага в енергоспоживанні припадає на природний газ (2000 рік – 42%, 2010 рік – 44,2%, 2011 рік – 36,9%, 2012 рік – 34, 8%, 2013 рік – 34,1%), в той час, як частка нафти становить 8-10%;

- аналіз даних енергетичного балансу країни дає змогу оцінити рівень її забезпеченості власним виробництвом та ступінь залежності від імпорту паливно-енергетичних ресурсів;

- на основі енергобалансу формуються механізми управління процесами забезпечення та споживання енергоносіїв;

- дані про розподіл джерел енергії в загальному постачанні енергії – це важливий інструмент формування енергетичної політики держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Зважаючи на стратегічно важливу роль нафти та газу в економічному розвитку держави, окремі суб'єкти господарювання та нафтогазова галузь України загалом, дуже часто стають об'єктами наукових досліджень, пов'язаних як з техніко-технологічними, так і економіко-управлінськими особливостями їх розвитку [5-13].

Постановка завдання. Незважаючи на широкий спектр актуальних проблем, які формулюються і вирішуються науковцями стосовно нафтогазової галузі України, слід зауважити, що аспекти, пов'язані з економічною ефективністю процесів інтелектуалізації досліджені фрагментарно і потребують подальшого розвитку у методологічному та науково-практичному напрямках. Виходячи з цього, метою статті є проаналізувати особливості функціонування нафтогазової галузі України з врахуванням стану, проблем та перспектив зростання частки інтелекту у господарській діяльності.

Виклад основного матеріалу. До позитивів економічного розвитку держави виправдано можна віднести структурні зрушення в енергетичному балансі України починаючи з 2011 року в напрямку зменшення часток нафти та природного газу і відповідного збільшення часток вугілля й відновлювальних джерел енергії. Вважаємо, що реалізовані на державному рівні енергоощадні та інші заходи можуть мати довгостроковий корисний ефект тільки за умови використання комплексного підходу до вирішення проблем енергозабезпечення та енергоефективності з метою гарантування високого рівня енергетичної безпеки держави. На наш погляд, важливе місце серед комплексу заходів спрямованих на зростання національної енергобезпеки, займає забезпечення надійної та високоефективної роботи нафтогазового комплексу (НГК) держави, який в структурі вітчизняної економіки посідає провідне місце серед базових галузей паливно-енергетичного комплексу (ПЕК). Вітчизняний НГК на сьогоднішній день відповідно до джерел офіційної інформації представлений підприємствами, установами та організаціями державної, приватної та змішаної форми власності, діяльність яких спрямована на видобуток, зберігання, транспортування та реалізацію вуглеводнів. Одним з найбільш активних організаційних утворень у визначених сферах господарської діяльності є державна Компанія НАК «Нафтогаз України», вертикально-інтегрована структура якої передбачає виконання повного циклу операцій з розвідки та розробки родовищ, експлуатаційного та розвідувального буріння, транспортування та зберігання газу, постачання природного і скрапленого газу споживачам [14]. Про важливу роль нафтогазової Компанії як у розвитку ПЕК, так і економіки України загалом, а також підвищений інтерес до результатів її роботи та потенціалу розвитку свідчать статистичні дані щодо частки організації у структурі основних процесів, які реалізуються нафтогазовою галуззю (таблиця 1).

Наведені в таблиці 1 дані дають можливість сформулювати такі попередні висновки про результати роботи НАК «Нафтогаз України» та її позиції у структурі НГК України:

- компанія демонструє достатньо високу (більше 90%) і відносно стабільну протягом аналізованого періоду частку видобутку нафти і конденсату;

- станом на кінець 2014 року суттєво (на 10%) скоротилась участь Компанії у прирості запасів вуглеводнів, що може свідчити як про зменшення обсягів пошукових робіт державним підприємством, так і про їх нарощування суб'єктами господарювання інших форм власності;

Таблиця 1 – Питома вага НАК «Нафтогаз України» у реалізації процесів НГК (сформовано автором за даними [15])

Найменування процесів, які реалізуються в НГК	Частка НАК «Нафтогаз України», %								
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Середнє значення
Геологорозвідувальне буріння	68	70	71	67	69	70	60	60	68
Видобуток газу	93	91	91	89	90	90	89	89	90
Видобуток нафти і конденсату	91	91	90	91	94	91	91	90	91
Приріс запасів вуглеводнів	98	99	100	100	93	89	88	89	95

- високу питому вагу (90%) НАК «Нафтогаз України» демонструє у реалізації такого процесу як видобуток газу, незважаючи на її скорочення на 4% у 2014 році в порівнянні з 2007 роком;

- найнижча відносно інших процесів частка Компанії зафіксована за процесом «геологорозвідувальне буріння» (68%) із стійкою тенденцією до зменшення протягом 2007-2014 років, що дає підстави вести мову про перспективи скорочення видобувного потенціалу підприємства.

Отже, НГК – це стратегічно важлива складова ефективного функціонування національного господарства, а Компанія НАК «Нафтогаз України» – це підприємство, яке формує результати роботи галузі за більшістю процесів, які реалізуються. Зважаючи на це, видається виправданим факт ретельної уваги до роботи головного нафтогазового підприємства, яка проявляється у достатньо великій кількості різноманітних повідомлень офіційного характеру, наукових та експертних досліджень, а також висновків фахівців про стан та перспективи розвитку галузі. На наше переконання, із їх змісту можна зробити низку важливих висновків, в тому числі тих, які стосуються процесів, пов'язаних з участю інтелектуальної складової в діяльності суб'єктів господарювання НГК України.

В першу чергу, моніторингу повинні підлягати такі джерела офіційної інформації як Інтернет-сайти НАК «Нафтогаз України» та її структурних підрозділів, а також інформаційні повідомлення, в яких діяльність галузевих підприємств, як правило, відображено з позиції демонстрації винятково позитивного стану, динамічного розвитку та виникнення проблем, незалежних від методів та способів ведення господарської діяльності.

Перш за все, в основному правовому документі Компанії, метою її діяльності визначено «...підвищення рівня енергетичної безпеки держави, забезпечення ефективного функціонування нафтогазового комплексу, більш повного задоволення потреб промислових і побутових споживачів у сировині та паливно-енергетичних ресурсах і отримання прибутку» [16, с. 2], а серед достатньо широкого (38 позицій) переліку предметів діяльності НАК «Нафтогаз України» привертають увагу декларації про те, що Компанія розробляє стратегію розвитку нафтогазової галузі, забезпечує її ефективний розвиток та структурну перебудову відповідно до ринкових умов господарювання. Щодо гарантування високого рівня енергетичної безпеки країни, то поточний стан проблеми дає підстави вважати, що перше і головне статутне завдання не виконується, зусиль Компанії в цьому напрямку недостатньо, а основні заходи та напрямки потребують нових ідей та рішень. Підтвердження висловленої думки знаходимо в публікації автора [6], яка звертає увагу на те, що ефективність енергетичної політики залежить від обґрунтованості та дієвості управлінських рішень, які, на наше переконання, стають обґрунтованими та дієвими за умови зростання частки інтелекту в діяльності осіб, які їх генерують та реалізують. Досліджуючи енергетичну надійність як критерій енергетичної безпеки національної економіки науковець, на основі запропонованої системи показників енергетичної надійності з використанням відповідного апарату математичного моделювання приходять до висновку, що впродовж 2009–2013 років простежується енергетична ненадійність національної економіки. Пов'язуючи стан енергетичної безпеки держави з узагальнюючою характеристикою результату діяльності вітчизняного НГК, сформованого, головним чином, роботою НАК «Нафтогаз України», вважаємо можливим для пояснення ситуації з критично низьким рівнем енергетичної безпеки національної економіки використати запропоновані в [17] підходи до детермінації залежності між результатами інтелектуалізації та діяльністю підприємств. Очевидною характеристикою рівня розвитку НАК «Нафтогаз України» слід вважати позицію «обмежений розвиток», який згідно авторського підходу може бути сформований високим, середнім або низьким рівнем інтелектуалізації діяльності підприємства.

Якщо припустити, що господарська діяльність Компанії відповідає сценарію «високий рівень інтелектуалізації-обмежені результати розвитку», то в такому випадку слід зауважити, що висока частка інтелекту в діяльності головного нафтогазового підприємства країни не може нівелюватись зовнішніми факторами ринкового (об'єктивного) зважаючи на його монопольний статус на цьому ринку. Більш ймовірною виглядає ситуація, за якої позитивна дія процесів інтелектуалізації гальмується чинниками внутрішнього (суб'єктивного) походження. Враховуючи статус НАК «Нафтогаз України» державної Компанії та її вертикально-інтегровану структуру, до якої належать кілька організаційних утворень, слід зазначити, що до переліку суб'єктивних факторів, які не сприяють перетворенню високих показників інтелектуального розвитку в позитивні результати діяльності можна віднести несприятливу державну політику в сфері енергобезпеки або неспроможність, неготовність, незацікавленість вищого керівництва галузі, паливно-енергетичного комплексу та держави, загалом, до використання нагромадженого інтелектуального ресурсу.

Формулюючи припущення про сценарій діяльності НАК «Нафтогаз України», який характеризується середнім рівнем інтелектуалізації та обмеженим розвитком підприємства, можна зробити попередній висновок про те, що критично низький рівень енергетичної безпеки – це результат недовикористання або часткової відсутності інтелектуальної складової в діяльності керуючої та керованої системи організаційного утворення.

Основними заходами щодо підвищення рівня енергетичної безпеки національної економіки в контексті змін у підходах до господарської діяльності НАК «Нафтогаз України» та її структурних організаційних утворень слід вважати поширений у багатьох наукових та аналітичних публікаціях перелік за такими напрямками як нарощування запасів та власного видобутку природного газу і нафти з конденсатом, модернізація й оновлення основних засобів і мереж, більш ефективного використання нафто- й газотранспортних потужностей, створення виробництва нафтопродуктів і системи формування запасів ПЕР на регіональному рівні [3, 2, 7]. Незважаючи на те, що наведені вище та інші заходи спрямовані на формування енергобезпеки країни потребують значного ресурсного (в першу чергу фінансового) забезпечення, на наше переконання, основою їх втілення в сучасних знанневоорієнтованих економічних умовах є зростання частки інтелекту в діяльності підприємств, установ (в тому числі державної влади та місцевого самоврядування), організацій, які реалізують процеси енергозабезпеченості. Зокрема, зростання видобувних запасів нафти і газу – це, в першу чергу, результат кількості та якості робіт, пов'язаних з геологорозвідкою та експлуатаційним бурінням. За даними, оприлюдненими в [18] розвідані запаси підприємств НАК «Нафтогаз України» становлять 924 млрд. м³ природного газу і 155 млн. т нафти з газовим конденсатом. Станом на 2012 рік доведені запаси природного газу в Україні склали 1193 млрд. м³, прогнозні ресурси газу становлять 3 491 млрд. м³, понад 50% яких залягають на глибині 4-6 тис. метрів. Потенційні ресурси традиційного газу в Україні на сьогодні становлять до 6 трлн. м³, прогнозні запаси нетрадиційного газу: 1,2 трлн. м³ сланцевого газу, 8,5 трлн. м³ газу щільних колекторів і понад 12 трлн. м³ метану вугільних пластів. Наведені вище дані свідчать про достатньо високий видобувний потенціал, за умов використання якого Україна зможе суттєво зміцнити позиції щодо гарантування енергетичної безпеки національної економіки. Не заперечуючи наявності значного досвіду як технологічного, так і організаційного, нагромадженого вітчизняними нафтогазовими підприємствами щодо проведення геологорозвідувальних та робіт з експлуатаційного буріння, слід констатувати, що в сучасних умовах домінування інтелекту над всіма іншими ресурсами, ці процеси потребують нових ідей та рішень, генератором та реалізатором яких виступає людина.

Аналогічно до попередньої можна характеризувати ситуацію в галузі, пов'язану з процесами власного видобутку природного газу і нафти з конденсатом, результати реалізації яких залежать, в тому числі від наслідків геологорозвідувальних робіт та експлуатаційного буріння. Якщо представлена на офіційному сайті Компанії НАК «Нафтогаз України» динаміка видобутку газу в Україні за період з 1998 по 2014 роки демонструє, загалом, стабільну тенденцію, не враховуючи яскраво вираженого спаду у 2014 році, то стан видобутку нафти і газового конденсату характеризується суттєвим зменшенням показника у 2014 році в порівнянні з 2005 роком. Автори проекту галузевого документу «Енергетична стратегія України на період до 2035 року» з числа фахівців науково-дослідних установ та профільних експертів вважають, що причини падіння видобутку вуглеводнів слід пов'язувати з такими факторами як:

- виснаження запасів більшості родовищ, експлуатація яких триває від 30 до 100 років та постійне погіршення структури запасів;
- низька надійність сировинної бази;
- низький рівень матеріальної бази та нестача фахівців для проведення геологорозвідувальних робіт на сучасному рівні;
- недостатні інвестиції у новітні технології розвідки та розробки родовищ;
- нераціональна державна політика [18].

Зважаючи на те, що Україна вважається найбільшою у Європі країною-транзитером природного газу, особливий інтерес в контексті дослідження процесів інтелектуалізації в нафтогазовому комплексі становить вітчизняна газотранспортна система (ГТС). У відповідності до об'єктивної інформації газотранспортні підприємства спроможні прийняти до 290 млрд. м³ на вході та передати на вихід 175 млрд. м³ природного газу, з них 140 млрд. м³ до країн Західної та

Центральної Європи. Крім того, унікальною особливістю ГТС України є мережа з 13 підземних сховищ газу (ПСГ) із загальною активною місткістю понад 32 млрд. м³, яка дозволяє компенсувати нерівномірність сезонних поставок і споживання газу як для вітчизняних, так і для європейських споживачів [14]. Виходячи з вищенаведеної інформації, приходимо до висновку про сприятливі вхідні можливості, якими володіють як суб'єкти господарювання ГТС, так і інших сфер НГК для трансформації ресурсів в позитивні результати діяльності. В той же час, експерти констатують таку ситуацію:

- у 2013р. транзит природного газу становив 86,1 млрд. м³, а наявний потенціал збільшення обсягів транзиту через ГТС України складає близько 50 млрд. м³ газу на рік;
- у 2014 році відбулося скорочення транзиту газу Російською Федерацією через територію України на 23,9 млрд. м³ (27,8%), порівняно з 2013 роком;
- загалом, з 1998 року об'єм транспортування природного газу зменшився у 2,26 рази.

Таким чином, не заперечуючи слушної думки науковців про величезний технічний потенціал, розвинену інфраструктуру, кваліфікований персонал та економічну вигоду ГТС України для всієї газової системи України [8], слід не погодитись з їх твердженням про відсутність потреби у значних капіталовкладеннях. Насамперед, гострою необхідністю в контексті наведених вище даних про скорочення основних показників, на наш погляд, слід вважати інвестиції в нові ідеї та рішення, які дадуть змогу газотранспортним підприємствам, використовуючи очевидно перспективний ресурсний потенціал, забезпечувати як власну, так і загальнодержавну економічну вигоду. Вважаємо, що виконання поставленого завдання відноситься до проблем, пов'язаних із зростанням інтелектуальної складової в діяльності суб'єктів господарювання НГК. Про дієвість та економічну обґрунтованість реалізації господарських процесів на основі нових ідей та рішень (інтелектуалізації) свідчить підтримане урядом рішення НАК «Нафтогаз України» про суттєве скорочення поставок природного газу з Російської Федерації [19]. Реалізації на початку 2015 року цього нестандартного та нетрадиційного, на наш погляд, підходу до вирішення проблем забезпеченості держави енергоресурсами та ефективного функціонування підприємств ГТС передували як переговори з європейськими партнерами, так і нові технологічні рішення щодо використання потужностей ГТС.

Відповідно до теоретичних обґрунтувань наведених у [20], на наш погляд, у першому та другому випадках слід вести мову про:

- збільшення кількості завдань, які виконує персонал на державному та галузевому рівнях (управлінський та виконавчий) для досягнення результатів із застосуванням нових ідей, нестандартних засобів, інноваційних технологій, оригінального інструментарію;
- прийняття необмежених управлінських рішень (НУР), які дають змогу досягти реального рівня інтелектуалізації з наступною трансформацією у економічно, організаційно, технологічно та політично ефективні результати діяльності вітчизняної ГТС.

Продемонстрований вище приклад господарського результату діяльності головної нафтогазової компанії України можна вважати одним із незначних позитивних наслідків, озвученої автором «...термінової необхідності категоричної і радикальної зміни технологій, процесів і процедур управління діяльністю галузі та її підприємств» [9]. Основу якої склали оцінки НАК «Нафтогаз України» авторитетними та незалежними експертами. Зокрема, професор Массачусетського технологічного інституту А. Кириленко в «Дзеркалі тижня. Україна» від 10.10.2014 р. називає вітчизняну Компанію «чорною скринькою» і «...ключовою загрозою нацбезпеці України», а Дж. Сорос в інтерв'ю виданню «Українська правда» від 13.11.2014 р. – «...чорною дірою в бюджеті та основним джерелом корупції».

Зважаючи на невиправдану тісну залежність розвитку вітчизняного НГК від політичної кон'юнктури в країні та різку зміну останньої в кінці 2013 на початку 2014 року, діяльність НАК «Нафтогаз України», починаючи з моменту приходу в березні 2014 року нового керівництва зазнала певних змін, які позначилися і мають всі перспективи позначатись надалі на результатах господарської діяльності. Привертає особливу увагу, оприлюднений на офіційному сайті Компанії річний звіт під гаслом «Змінюємося заради майбутнього» [21], який Голова правління Андрій Коболев характеризує як нетиповий, в зв'язку з тим, що важливий для галузі та суспільства загалом документ, демонструє, по-перше, публічність нафтогазового сектору національної економіки, по-друге – надає інформацію про роль та місце НАК «Нафтогаз України» в ринковому середовищі, по-третє – окреслює основні напрямки необхідних змін в галузі видобутку, зберігання, транспортування, переробки та реалізації вуглеводнів. Позитивним сигналом до усвідомлення того, що будь-які зміни в організації генеруються та реалізуються людьми з новим мисленням, новими ідеями та пропозиціями, тобто з високим рівнем інтелектуалізації, на нашу думку, слід вважати наведені в звіті висловлювання головного менеджера Компанії про те, «...що Нафтогаз потребує глибоких змін, які неможливі без нових людей в керівництві компанії». Крім того, структура запропонованого звіту містить інформацію про поточний стан та перспективи розвитку нафтогазового сектора економіки України за такими напрямками як операційна та стратегічна діяльність в сфері реалізації основних виробничих процесів, соціальна та екологічна відповідальність, а також фінансову звітність за результатами роботи галузі у 2013 та 2014 роках. Узагальнюючи поданий звітний матеріал, поєднаний з високопрофесійними аналітичними висновками та пропозиціями авторів, можна дійти до висновку про те, що в плані стратегічного розвитку НАК «Нафтогаз України» орієнтована, по-перше, на створення ринку газу, який буде

функціонувати за європейськими правилами, по-друге – на ефективну диверсифікацію постачання енергоресурсів в Україну, по-третє – на організаційне та техніко-технологічне реформування за напрямками основних процесів, які реалізуються підприємствами вітчизняного НГК. Об'єктивні результати роботи головної нафтогазової компанії України та її структурних підрозділів, фіксовані з моменту зміни топ-менеджменту нафтогазової галузі (правління НАК «Нафтогаз України») демонструють такі тенденції:

- імпорт газу у 2014 році зменшився майже на третину: з 28 млрд. м³ до 19,5 млрд. м³, при одночасному збільшенні постачання з Європи у 2,5 рази та скорочення з Російської Федерації наполовину;
- транзитне транспортування газу територією України в 2014 році зменшилося майже на 25%;
- ПАТ «Укртрансгаз» демонструє прозорість у сфері зберігання газу, публікуючи з травня 2014 року дані щодо залишків газу в своїх підземних сховищах на європейській платформі прозорості AGSI+;
- у 2014 році компанія «Укргазвидобування» отримала 9 нових ліцензій на користування надрами, що в порівнянні з попереднім шестирічним періодом (2008-2013 рр.) становить більше 200%;
- у 2014 році видобуток Укрнафтою нафти з конденсатом зменшився на 7% у порівнянні з 2013 роком та склав 1 888 тис. т, нафтового газу – 449 млн. м³, що на 7% більше, ніж у 2013 році;
- чистий збиток НАК «Нафтогаз України» в 2014 році склав 88,4 млрд. грн., що майже в п'ять разів перевищує збиток попереднього року (18 млрд. грн.), а за 9 місяців 2015 року Компанія демонструє отримання прибутку в розмірі 233 млн. 670 тис. грн.;
- активи НАК «Нафтогаз України» станом на 31 грудня 2014 року склали 515 млрд. грн., що на 277,1 млрд. грн., або вдвічі, більше ніж активи групи станом на 31 грудня 2013 року;
- капітальні інвестиції Компанії в 2014 році зменшилися на 14% у відношенні до 2013 року та склали 3,7 млрд. грн.;
- в доларовому еквіваленті заборгованість по кредитах у 2014 році зменшилась на 48%, а з урахуванням девальвації національної валюти заборгованість по кредитах в гривні в 2014 році зросла на 2%;
- капітал групи станом на 31 грудня 2014 року склав 357 млрд. грн., що на 249,9 млрд. грн., або в 2,3 рази, більше ніж розмір капіталу станом на 31 грудня 2013 року, а в 2015 році відповідний показник зафіксований на рівні більш ніж 378 млрд. грн.

Звертаючи увагу на загалом позитивні тенденції у діяльності НАК «Нафтогаз України», починаючи з кінця 2014 року, слід зауважити, що наведені вище деякі результати роботи Компанії – це наслідок дії прийнятих на найвищому управлінському рівні рішень, серед яких організаційно-технологічні рішення щодо диверсифікації поставок європейського газу в Україну та відносин з Російською Федерацією, запровадження законодавчих змін, пов'язаних з функціонуванням ринку газу, а також окремі удосконалення за основними напрямками операційної діяльності. Підтверджена звітністю Компанії, ефективність реалізації наведених вище управлінських рішень вказує на їх генерування особами з високим рівнем інтелектуального розвитку, які володіють особистими якостями інтелектуального керівника, мають високий рівень загальноуправлінської та спеціальної професійної підготовки, використовують у своїй діяльності сучасні технічні засоби та програмні продукти. Отже, результати роботи оновленого складу топ-менеджменту головної нафтогазової компанії демонструють позитивні зміни, головним чином, у фінансовій та маркетинговій сферах. Така ситуація, на наш погляд, може бути представлена у вигляді безпосереднього впливу керівника на результати діяльності підприємства. Особливості та результати такого впливу теоретично обґрунтовані у [22]. У випадку формування продемонстрованих вище результатів діяльності НАК «Нафтогаз України» (($Res(НАК)$)) відбувається наступне: інтелектуальна активність вищого управлінського персоналу Компанії (($IA_m(НАК)$)) трансформується в N -у кількість нових ідей стосовно процесів, процедур, технологій та інструментарію фінансового, виробничого, а також менеджменту зовнішньоекономічних відносин, вплив яких позитивно відображається на окремих показниках-результатах. При цьому, на наш погляд, ігноруються можливості комбінованого впливу на основі використання інтелектуальної активності значної кількості персоналу, в тому числі виконавчого, а також того, який зосереджений на нижчих рівнях управління.

Не заперечуючи дієвості та необхідності використання підходу до формування результатів діяльності підприємства, який передбачає безпосереднє перетворення інтелекту керівника в ефективний кінцевий результат, слід звернути увагу на наведений в [23] висновок Е. Гізелі про відсутність прямолінійної залежності між інтелектом та результатом. В такому випадку, оцінюючи позитивно дії керівництва НАК «Нафтогаз України» та підпорядкованих Компанії структурних підрозділів на сучасному етапі розвитку НГК, можна припустити, що сформовані завдяки його інтелектуальній активності ефективні результати діяльності можуть бути знівельовані за рахунок факторів, не пов'язаних з рівнем інтелектуалізації представників вищого управлінського корпусу організації. Такими факторами, на наш погляд, слід вважати, по-перше, зміну політичної кон'юнктури в державі, яка, як правило, призводить до зміни керівництва нафтогазової галузі, по-друге, вичерпність ефективності безпосереднього впливу управлінських рішень вищого рівня на

результати господарської діяльності і необхідність генерування нових ідей та пропозицій як на нижчих рівнях управління, так і в середовищі виконавчого персоналу підприємств.

Наведені на рис. 1 варіанти залежності ефективності діяльності НГК від інтелекту керівництва, утворені точками А, В та Е, демонструють наступні реальні (відбулись або відбуваються) та прогнозовані (можуть відбутись) ситуації в розвитку вітчизняної нафтогазової галузі:

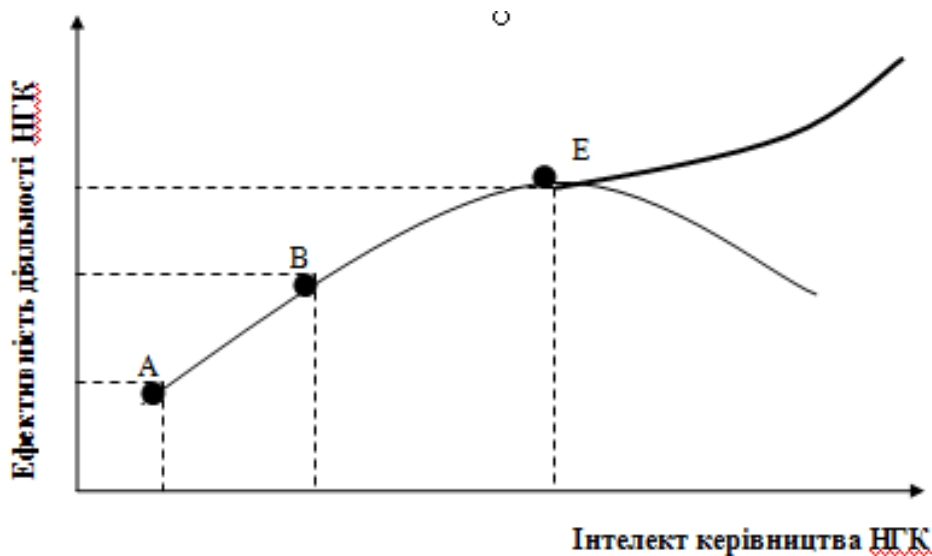


Рисунок 1 – Інтерпретована залежність Е. Гізелі для умов розвитку НГК України (удосконалено автором на основі [24])

1. Точка А – за часовими мірками вказує на початок роботи нового складу правління або топ-менеджменту НАК «Нафтогаз України» (березень 2014 року). За формальними ознаками (освіта, досвід в галузі, приклади успішної роботи в інших сферах бізнесу та інше) керівництво галузі можна характеризувати як сукупність осіб-носіїв елітного інтелекту, управлінські рішення яких дали змогу забезпечити відносно ефективну роботу НГК в складних політичних та економічних умовах.

2. Точка В – сучасний етап розвитку нафтогазової галузі (2015 рік), на якому, у відповідності до оприлюдненої на офіційному сайті інформації [25], компанія НАК «Нафтогаз України» демонструє покращення основних фінансових показників господарської діяльності. Зокрема, на фоні мільярдних збитків за результатами діяльності у 2014 році, підприємство за 9 місяців 2015 року отримало прибуток у розмірі більше 230 млн. грн.. Таким чином, виникає можливість сформулювати припущення про те, що позитивні зміни відбулись та продовжують відбуватись переважно в результаті зростання інтелектуальної складової в діяльності вищого управлінського корпусу галузі (інтелектуалізації управлінської діяльності на рівні топ-менеджменту), оскільки головні виробничі показники галузі (видобуток, переробка, транспортування, зберігання) демонструють або незначні обсяги зростання, або явну тенденцію зменшення.

3. Точка Е – прогностичний етап розвитку нафтогазової галузі України, на якому, за висновком Е. Гізелі високий рівень інтелекту керівника не спроможний забезпечити ефективну діяльність організації. За нашим припущенням, така ситуація зумовлена слабким проникненням або відсутністю процесів інтелектуалізації як на нижчих рівнях управління, так і в середовищі виконавців, що, на нашу думку, особливо характерно для вітчизняного НГК. Виходячи з цього, з метою недопущення сценарію розвитку нафтогазової галузі, продемонстрованого на рисунку 4.1 праворуч (вниз) від точки Е, видається доцільним на сучасному етапі господарювання (між точками В та Е) рекомендувати керівництву активніше нарощувати інтелектуальну складову в діяльності персоналу структурних підрозділів (виробничих підприємств). Такий підхід, по-перше, дасть можливість створити передумови для позитивних змін у результатах основних виробничих процесів, а по-друге – компенсувати, спрогнозовану Е. Гізелі втрату ефективності. Зважаючи на часту зміну керівництва НАК «Нафтогаз України» (більше 10-ти разів з моменту створення компанії), третім, найбільш позитивним ефектом інтелектуалізації діяльності всього галузевого управлінського та виконавчого персоналу стане формування основи для незворотних позитивних змін, які ліквідують, мінімізують та будуть всіляко протидіяти негативним впливам рішень на вищому управлінському рівні.

У 2008 році авторами роботи [10] опубліковано статтю, в якій на основі доступних матеріалів розкрито основні проблеми управління нафтогазовим комплексом України, що стало підставою формулювання висновку про необхідність використання нового підходу до галузевого менеджменту на основі концепцій «організація, що навчається» та «інтелектуальна організація».

Крім того, привертає увагу думка про те, що «Стратегічні зміни НАК „Нафтогаз України”, заплановані і здійснені не за волею однієї особистості і, навіть, не за волею одного чи багатьох керівних органів, однієї чи багатьох наукових установ, а за волею інтегрованого інтелекту цієї галузевої суспільної системи стануть надійним фундаментом її тривалої конкурентноздатності з отриманням не декларативної, а реальної корисності для всього українського суспільства» [10, с.1305]. Незважаючи на наведені вище та інші численні підтвердження очевидного розуміння науковцями техніко-технологічних, економічних та управлінських проблем господарської діяльності нафтогазової галузі, суттєвих зрушень у їх вирішенні на сьогоднішній день не спостерігається. На нашу думку, це пов'язано, в першу чергу, з недостатністю, фрагментарністю, недосконалістю процесів інтелектуалізації як на рівні управлінської, так і виконавчої діяльності. Підтвердженням висловленого припущення може стати аналітичний опис схеми охопленої зворотним зв'язком типової управлінської пари з урахуванням інтелектуалізації персоналу [26]. Для його адаптації до умов та наслідків функціонування вітчизняної нафтогазової галузі доцільно визначити загальний коефіцієнт трансформації ($K_{\text{ТРСЕС}}$) за об'єктивними результатами господарської діяльності ключових суб'єктів НГК. При цьому, до об'єктивних результатів слід відносити чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (W_{REZ}) і собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) (W_{RES}), а ключовими суб'єктами НГК України – вважати ПАТ "Укрнафта", ПАТ «Укргазвидобування», ПАТ «Укртранснафта», ПАТ «Укртрансгаз» та НАК „Нафтогаз України”. Узагальнення різної за формою та змістовним наповнення звітності вище зазначених підприємств, наведеної на їх офіційних веб-сайтах [21, 25, 27, 28] та інформаційному ресурсі Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України (SMIDA) [29], а також використання формули [26] дають змогу отримати такі значення коефіцієнтів трансформації ($K_{\text{ТРСЕС}}$) ресурсів в результаті діяльності (таблиця 2).

Таблиця 2 – Коефіцієнти трансформації ($K_{\text{ТРСЕС}}$) ресурсів в результаті діяльності для суб'єктів господарювання НГК України

Підприємства НГК України	Значення $K_{\text{ТРСЕС}}$				
	2011	2012	2013	2014	2015 (9місяців)
ПАТ «Укрнафта»	1,16	1,24	1,47	1,49	1,52
ПАТ «Укргазвидобування»	0,95	0,97	1,03	1,07	-
ПАТ «Укртранснафта»	1,2	1,23	1,23	1,61	-
ПАТ «Укртрансгаз»	1,02	1,14	1,05	1,3	-
НАК «Нафтогаз України»	0,88	0,97	0,9	0,87	1,22

Для демонстрації динаміки зміни $K_{\text{ТРСЕС}}$ за результатами діяльності ключових суб'єктів господарювання вітчизняної нафтогазової галузі з метою формулювання відповідних висновків та припущень, доцільно, на наш погляд, використати графічний спосіб представлення, який дасть змогу відстежити характерні тенденції як для окремих підприємств, так і для НГК України, загалом (рис. 2).

Представлена на рисунку 2 динаміка коефіцієнта трансформації за результатами діяльності нафтогазових підприємств України у 2011-2014 рр. та за 9 місяців 2015 року (доступна звітність ПАТ «Укрнафти» та НАК «Нафтогаз України») дає змогу зробити такі висновки:

1. Головною особливістю процесу трансформації в умовах господарської діяльності вітчизняної нафтогазової галузі, на наш погляд, слід вважати очевидну та достатньо значну відмінність між динамікою процесів перетворення ресурсів в результаті діяльності окремих підприємств та НАК «Нафтогаз України». Якщо, підпорядковані головній нафтогазовій компанії підприємства демонструють, загалом, позитивну динаміку $K_{\text{ТРСЕС}}$, то для НАК «Нафтогаз України» характерним є зниження ефективності трансформації протягом 2011-2014 років. Вагомим аргументом на користь об'єктивності даної ситуації можна вважати те, що Компанія, незалежно від результатів діяльності підпорядкованих суб'єктів, виступає в ролі підприємства, яке акумулює негативні наслідки як макроекономічних процесів, так і управлінських рішень на вищих рівнях державного та галузевого управління. Підвищення ефективності останніх, головним чином, за рахунок проникнення інтелектуалізації у вищу управлінську сферу НАК «Нафтогаз України» дозволило Компанії отримати за 9 місяців 2015 року значення $K_{\text{ТРСЕС}}$, яке в 1.4 рази перевищує показник 2014 року.

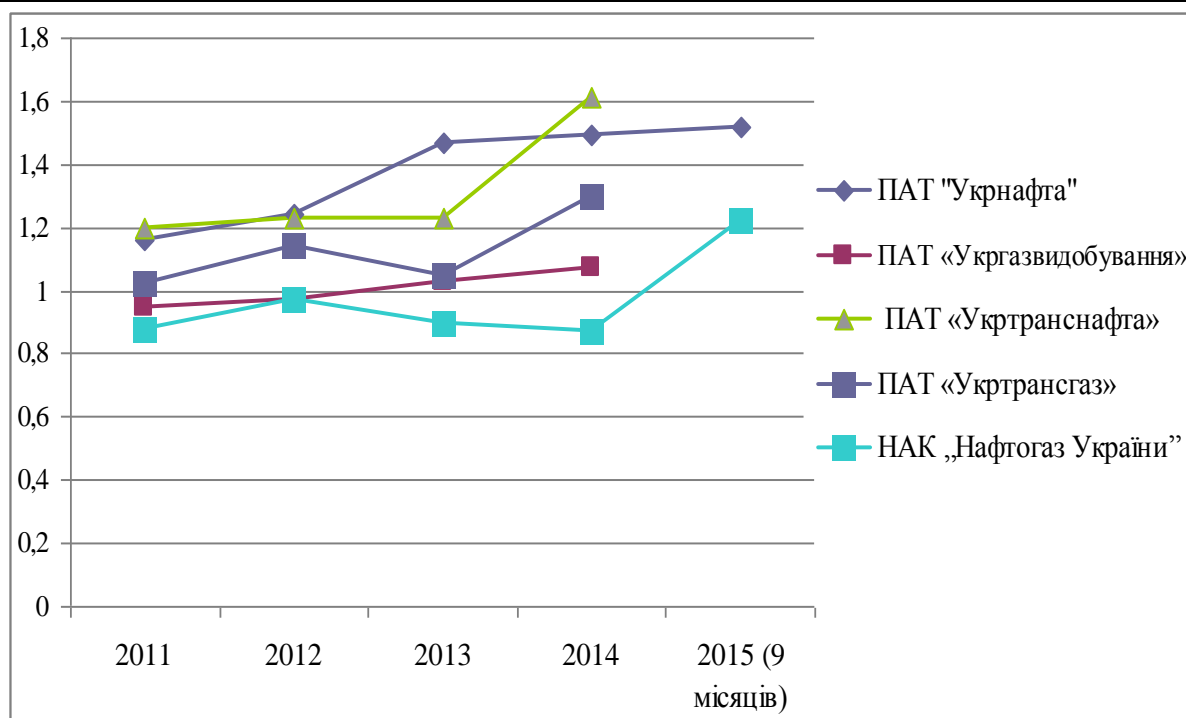


Рисунок 2 – Динаміка коефіцієнта трансформації ($K_{\text{трСЕС}}$) ресурсів в результаті діяльності для суб'єктів господарювання НГК України

2. Найкращу, серед підприємств, які належать до структури НАК «Нафтогаз України» динаміку процесу трансформації демонструє ПАТ «Укрнафта». Стабільно зростаючі значення $K_{\text{трСЕС}}$, зважаючи на припущення про його залежність від рівня інтелектуалізації суб'єкта та об'єкта управління, свідчать про те, що на підприємстві відбуваються зміни, пов'язані із зростанням виконання завдань у виробничій, фінансовій, маркетинговій та персонал-орієнтованій сферах на основі використання нових ідей та пропозицій. При цьому, забезпечення росту показника трансформації ресурсів в результаті протягом 2011-2014 років та за 9 місяців 2015 року слід, на наш погляд, пов'язувати з підвищенням рівня інтелектуалізації як управлінського, так і виконавчого персоналу, а також з наявністю позитивних зворотних зв'язків. Привертає увагу різка зміна результату трансформації у 2013 році в порівнянні з 2012 роком (ріст в 1,2 рази), аналогічною до якої можна вважати ситуацію з результатами трансформації в ПАТ «Укртранснафта», які у 2014 році зросли в 1,3 рази у порівнянні з попереднім періодом, а також процес перетворення ресурсів у результаті в НАК «Нафтогаз України» за 9 місяців 2015 року (ріст $K_{\text{трСЕС}}$ в 1,4 рази). Наведені приклади швидких позитивних змін у результатах діяльності окремих підприємствах НГК України, на нашу думку, необхідно пов'язувати з процесами прийняття нових рішень на вищих рівнях галузевого та державного управління, основою походження яких, у більшості випадків, є нове керівництво на рівні галузевих суб'єктів господарювання або змінені в результаті регуляторного впливу держави умови ведення бізнесу. Попри явно виражені в таблиці 2 та на рисунку 2 швидкі позитивні трансформації ресурсів в результаті, спричинені, за нашим припущенням, зростанням частки інтелекту в діяльності вищого управлінського персоналу, слід наголосити на тому, що за умови обмеження проникнення процесів інтелектуалізації тільки на рівень топ-менеджменту підприємств та організацій, економічний ефект може мати короткострокові наслідки. Для створення передумов довгострокових позитивних трансформацій необхідна участь всього наявного на нафтогазових підприємствах потенціалу для інтелектуалізації господарської діяльності, яким володіє персонал керуючої та керованої системи на різних рівнях. Крім того, це дасть можливість підсилити, розповсюдити та закріпити позитивний ефект від зростання частки інтелекту у реалізації процесів на вищому управлінському рівні. При цьому, алгоритм утворення $K_{\text{трСЕС}}$ набуватиме вигляду, який передбачає рівноцінну участь управлінців та виконавців у процесах трансформації ресурсів в результаті.

Проведений на основі доступних джерел об'єктивної інформації та з використанням власних теоретико-методологічних підходів до обґрунтування передумов та наслідків зростання частки інтелекту в діяльності підприємств, аналіз стану, проблем та перспектив процесів інтелектуалізації в нафтогазовому комплексі України дозволяє зробити такі висновки:

1. Від результатів діяльності НАК «Нафтогаз України» як головного підприємства в структурі вітчизняного НГК значною мірою залежить ефективність реалізації стратегічно важливих для національної економіки процесів, пов'язаних з пошуком, видобутком, переробкою, транспортуванням нафти і газу. Зважаючи на це, а також враховуючи сучасну необхідність

постійного генерування нових ідей та пропозицій для забезпечення ринкового успіху суб'єктів господарювання в умовах знанневоорієнтованої економіки, явище та процеси інтелектуалізації в діяльності НАК «Нафтогаз України» є критично важливими.

2. Теоретичне представлення та практична демонстрація інтерпретованої для умов розвитку НГК України залежності Е. Гізелі дають змогу простежувати особливості та характерні риси взаємозв'язку господарського результату з інтелектуальним розвитком осіб на вищому управлінському рівні НАК «Нафтогаз України». Встановлено, що у випадку ігнорування вищим керівництвом компанії заходів, спрямованих на поширення інтелектуалізації як нескінченного процесу на весь управлінський та виконавчий персонал її структурних одиниць (підприємств, установ та організацій) існує висока ймовірність скорочення динаміки позитивних тенденцій з поступовим формуванням негативного господарського результату.

3. Підтримуючи запропоноване автором роботи [11] визначення НГК України на основі аналізу нормативно-правових актів та наукових положень, вважаємо доцільним та можливим здійснити його доповнення з врахуванням інтелектуалізації як пріоритетного процесу, який активізує та супроводжує господарську діяльність. В такому випадку НГК України – це складна високотехнологічна багатофункціональна система основного та забезпечуючого виробництва, визначальним чинником розвитку яких виступає людський інтелект, рівень його розвитку та залучення до діяльності системи.

4. Про рівень участі інтелектуальної складової в діяльності як окремих підприємств нафтогазової галузі, так і НАК «Нафтогаз України», загалом свідчить адаптований до процесів інтелектуалізації коефіцієнт трансформації ресурсів в результати ($K_{\text{ТРСЕС}}$). Підрахунок його значень (таблиці 2) та графічна інтерпретація динаміки за період з 2011 по 2014 роки (рисунок 2) дали можливість виявити позитивні результати трансформації. Проте, встановлено, що зміни $K_{\text{ТРСЕС}}$ для окремих підприємств нафтогазової галузі мають нестійкі тенденції, які можуть бути зумовлені переважанням фрагментарного управлінського впливу на процеси формування господарських результатів.

5. Підтвердженням важливості та безальтернативності проникнення інтелектуалізації на всі рівні та сфери господарської діяльності НГК може стати думка авторів роботи присвяченої прогнозуванню майбутнього економіки України [30]. Група авторитетних вчених прийшла до висновку про те, що для забезпечення високотехнологічного розвитку «...держави має зробити ставку виключно на якісний людський капітал, включити конкурентоспроможну науку, передову освіту та високотехнологічний бізнес в основні драйвери своєї економіки» [30, с.33]. Підтримуючи висловлену науковцями думку, вважаємо за необхідне зауважити, що реалізації зазначених підходів повинні передувати процеси інтелектуалізації, які дозволять сформувати потенціал майбутнього розвитку.

6. Зважаючи на головну ціль діяльності вітчизняного НГК – гарантування енергетичної безпеки держави та враховуючи незворотність процесів інтелектуалізації на підприємствах нафтогазової галузі, базова конфігурація формули, наведеної в [18], може бути реінтерпретована таким чином: інтелектуалізація \times (енергоефективність та енергозаощадження + власні енергоресурси + стратегічні резерви + інтеграція в енергетичний простір ЄС + диверсифікація джерел та шляхів постачання).

Виходячи із наведених вище висновків, які відображають фактичні результати та необхідні дії, пов'язані з участю інтелектуальної складової у господарській діяльності підприємств НГК, предметом подальших наукових досліджень повинно стати оцінювання інтелектуалізації діяльності нафтогазових підприємств. Це дасть можливість визначити причини та джерела відхилень у процесах трансформації ресурсів в результати на основі інтелектуалізації, спрогнозувати їх можливі наслідки та продемонструвати засоби реалізації зростання частки інтелекту.

Література

1. Енергетичний баланс України за 2009-2011 рр. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2012/energ/en_bal/arh_2012.htm

2. Енергетичний баланс України за 2013р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

3. Фризоренко А. О. Енергетичний баланс України: від теорії до практики / А. О. Фризоренко, С. І. Божко // Статистика України. – 2013. – №1. – С. 16-21.

4. Офіційний сайт Всеукраїнської енергетичної асамблеї (ВЕА). Енергетичний баланс України – ключові тези (форум 23/03/15) [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://uaea.com.ua/energetichnij-balans-ukra%D1%97ni-klyuchovi-tezi>

5. Крижанівський Є. І. Науково-організаційні засади нарощування видобутку вітчизняних нафти і газу та диверсифікація постачання енергетичних ресурсів для підвищення енергетичної безпеки України / Є. І. Крижанівський // Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія „Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості”. – 2015. – №2(12). – С. 7-14.

6. Мазур І.М. Енергетична надійність як критерій оцінювання енергетичної безпеки національної економіки / І.М. Мазур // Науково-інформаційний вісник «Економіка», 2014. – №10. – С. 183-196.

7. Мазур І.М. Аналіз енергетичної безпеки національної економіки: теоретичні та прикладні аспекти / І.М. Мазур // Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського, 2014. – Випуск 2. – С. 250-256.
8. Мілашовська О.І. Паливно-енергетичні ресурси України: сьогодення та майбутні перспективи / О.І. Мілашовська, Гоблик-Маркович Н.М. // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка, 2014. – Випуск 2(2). – С. 19-25.
9. Петренко В. П. Економічна та управлінська наука в нафтогазовій галузі України: стан, недоліки, шляхи удосконалення / Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. – 2015. - №1(11). – С. 7-9.
10. Кісь С.Я. Щодо стратегічної доцільності та умов трансформування НАК „Нафтогаз України” в сучасну інтелектуальну компанію / С.Я. Кісь, В.П. Петренко // Економіка: проблеми теорії та практики: збірник наукових праць (Дніпропетровський національний університет). – Дніпропетровськ, 2008. – випуск 240. – С. 1298 - 1305.
11. Лобанова С.А. Нафтогазовий комплекс як об’єкт адміністративно-правового регулювання / С.А. Лобанова // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. – 2013. – Вип. 182. – Ч. 3. – С. 180-186.
12. Крупський Б.А. Наукове обґрунтування ресурсів і запасів нафтогазоперспективних об’єктів України / Б.А. Крупський, В.В. Гладун, М.І. Євдошук. –К.: Видавництво ЕКМО, 2009. – 240 с.
13. Бурлака В.Г. Стратегія розвитку нафтового сектору України / В.Г. Бурлака – К.: НАУ, 2012. – 356 с.
14. Офіційний сайт НАК "Нафтогаз України". [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.naftogaz.com/>
15. Офіційний сайт Міністерства енергетики та вугільної промисловості України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mpe.kmu.gov.ua>.
16. Статут національної акціонерної компанії «Нафтогаз України» / [Електронний ресурс] Офіційний веб-сайт НАК «Нафтогаз України». – Режим доступу : http://www.naftogaz.com/files/official_documents/Statut.pdf
17. Кісь С. Я. Інтелектуалізація та результати діяльності підприємств: детермінація взаємозалежності / С.Я. Кісь // V Міжнародна науково-практична конференція “Теорія і практика стратегічного управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем” (20-22 травня 2015 року), м. Івано-Франківськ. – Івано-Франківськ: п-ць Голіней О.М., 2015 – С. 134-136.
18. Нова Енергетична стратегія України: безпека, енергоефективність, конкуренція (проект) [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/control/uk/doccatalog/list?currDir=50358>.
19. Газуємо по повній! Україна збільшує постачання газу зі Словаччини до максимуму [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://texty.org.ua/pg/news/newsmaker/read/61936/Gazujemo_po_povnij_Ukrajina_zbilshuje_postachann_a_gazu
20. Кісь С. Я. Особливості формування результатів діяльності підприємства в умовах економіки знань / С.Я. Кісь, Г.Р.Кісь //Вісник одеського національного університету. Серія «Економіка», 2015. – Том 20. Випуск 3. – С.106-110
21. Нафтогаз України. Річний звіт / [Електронний ресурс] Офіційний веб-сайт НАК «Нафтогаз України». – Режим доступу: <http://www.naftogaz.com/files/Zvity/Naftogaz%20Annual%20Report%202014.pdf>
22. Кісь С. Я. Інтенсифікація інтелектуальної активності персоналу як наслідок інтелектуалізації функцій і процесів управління / С. Я. Кісь // Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія „Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості”, 2015. – №1(11). – С. 85-91
23. Кісь С. Я. Бізнес-процеси та людські ресурси підприємства як об’єкти інтелектуалізації / С.Я. Кісь // Науковий вісник Буковинського державного фінансово-економічного університету. Економічні науки: збірник наукових праць. Вип. 28. Ч. 1. – Чернівці : Видавничий дім «Гельветика», – С. 99-102.
24. Ревская Н. Е. Психология менеджмента: конспект лекцій / Н.Е. Ревская. – СПб. : Изд-во "Альфа", 2001. – 240 с.
25. Проміжна скорочена окрема фінансова звітність за дев’ять місяців, що закінчилися 30 вересня 2015 року / [Електронний ресурс] Офіційний веб-сайт НАК «Нафтогаз України». – Режим доступу: http://www.naftogaz.com/files/Zvity/Naftogaz_30_09_15_ISA_ukr.pdf.
26. Фадєєва І. Г. Управління фінансами і фінансовий менеджмент в соціально-економічних системах: традиція, специфіка, інноваційні підходи / І. Г.Фадєєва, В. П. Петренко // I Міжнародна науково-практична конференція «Фінансово-кредитна система: вектор розвитку для України», 23-25 квітня 2015 р. – Ужгород: УНУ, 2015. – С. 56-58.
27. Фінансові результати ПАТ «Укрнафта» / [Електронний ресурс] Офіційний веб-сайт ПАТ «Укрнафта». – Режим доступу: http://www.ukrnafta.com/ua/investors/financial_results
28. Звітність ПАТ «Укртрансгаз» / [Електронний ресурс] Офіційний веб-сайт ПАТ «Укртрансгаз» – Режим доступу: <http://utg.ua/utg/about-company/reports.html>
29. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України / [Електронний ресурс] Офіційний веб-сайт (SMIDA) – Режим доступу: <http://smida.gov.ua/about>

30. Форсайт економіки України: середньостроковий (2015–2020 роки) і довгостроковий (2020–2030 роки) часові горизонти(версія для обговорення) / наук. керівник проекту акад. НАН України М.З. Згуровський // Міжнародна рада з науки (ICSU); Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут»; Інститут прикладного системного аналізу НАН України і МОН України; Світовий центр даних з геоінформатики та сталого розвитку. –Київ: НТУУ «КПІ», 2015. – 36 с.

Стаття надійшла до редакції 20.02.2016 р.
Рекомендовано до друку д.е.н., проф. **Петренко В.П.**