

# УПРАВЛІННЯ В НАФТОГАЗОВОМУ КОМПЛЕКСІ

УДК 005.56

## ПРО КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО ПАРТНЕРСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ ВИРОБНИЦТВА, ОСВІТИ ТА НАУКИ У НАФТОГАЗОВОМУ КОМПЛЕКСІ

*М. О. Данилюк, Н. О. Крихівська*  
ІФНТУНГ, 76019, м. Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15,  
e-mail: kryhivska@gmail.com

**Анотація.** У статті розглянуто концептуальний підхід до відображення сутності партнерства та представлено його графічну інтерпретацію. На основі дослідження особливостей функціонування нафтогазового комплексу в умовах епохи «економіки знань», підтверджено потребу у пошуку альтернативних методів зростання ефективності діяльності суб'єктів нафтогазового комплексу, серед яких особливої уваги заслуговує формування партнерських відносин виробничих структур із освітніми та науковими організаціями. Крім того із врахуванням положень «теорії зацікавлених сторін» та використанням системи показників відповідальності ASC побудовано адаптивну модель партнерської взаємодії у системі «виробництво – освіта – наука» нафтогазового комплексу.

**Ключові слова:** партнерство, партнерські відносини, нафтогазовий комплекс, економіка знань.

**Анотация.** В статье рассмотрено концептуальный подход к отражению сущности партнерства и представлено его графическую интерпретацию. На основе исследования особенностей функционирования нефтегазового комплекса в условиях эпохи «экономики знаний», подтверждено потребность в поиске альтернативных методов роста эффективности деятельности субъектов нефтегазового комплекса, среди которых особого внимания заслуживает формирование партнерских отношений производственных структур с образовательными и научными организациями. Кроме того с учетом положений «теории заинтересованных сторон» и использованием системы показателей ответственности ASC построено адаптивную модель партнерского взаимодействия в системе «производство - образование - наука» нефтегазового комплекса.

**Ключевые слова:** партнерство, партнерские отношения, нефтегазовый комплекс, экономика знаний.

**Summary.** The article explores a conceptual approach to reflecting the essence of partnership and presents its graphic interpretation. On the basis of the study of the features of the functioning of the oil and gas complex in the era of the "knowledge economy", the need to find alternative methods for increasing the efficiency of the activities of oil and gas complex entities is confirmed, among which special attention should be paid to the formation of partnership relations between production structures and educational and scientific organizations. In addition, taking into account the provisions of the "stakeholder theory" and using the system of ASC liability indicators, an adaptive model of partnership interaction in the production-education-science system of the oil and gas complex was built.

**Keywords:** partnership, partnership relations, oil and gas complex, knowledge economy.

**Постановка проблеми.** На нинішньому етапі розвитку національної економіки відбувається нагальна необхідність у реформуванні багатьох її секторів. Серед найбільш важливих можна виділити реформування вітчизняної вищої освіти, адже модель розвитку України сьогодні – це «економіка, що базується на знаннях». Даній проблемі присвячено чимало праць вітчизняних науковців, в яких зроблено акцент на актуальні проблеми модернізаційних зрушень у системі вищої освіти в контексті входження України до європейського освітнього простору. Разом з тим для комплексного вирішення проблеми реформування вищої освіти необхідне обґрунтування нових теоретичних підходів до партнерської взаємодії як єдиної системи з певними інтеграційними властивостями. Назріла необхідність перегляду механізмів формування партнерських відносин для організації проведення інноваційної діяльності в багатьох сферах. Сьогодні наша університетська освіта і наука основана на інерції розвитку і може стати рушійною силою тільки тоді, коли в науці та освіті, так як і в бізнесі, будуть створені нові форми відносин.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналізу формування та розвитку партнерських відносин в економічній системі присвячені роботи як іноземних дослідників – Балашова С., Бусигіна А., Ваша М., Гордона Я., Коуза Р., Отто Я., Портера М., Райзберга Б., Томсона А., так і вітчизняних – Ігнатюк А., Криворучко Я., Мікули Н., Підгурської І., Тететова О., Филюк Г., Шульженка Л., Чухрай Н., Ястремської О., та інших, які зробили значний внесок у з'ясування

можливості та необхідності подібного способу реалізації господарської діяльності. Зокрема основи формування партнерської взаємодії між виробничим, освітнім та науковим сектором економіки досліджені у працях І. Бакушевич, А. Гошинського, С. Захарін, І. Каленюк, І. Мазур, А. Пугач, С. Слава та ін. Однак існують окремі питання, які потребують подальшого дослідження, зокрема, щодо формування концептуального підходу до відображення сутності партнерства та його адаптація до особливостей партнерської взаємодії у рамках системи «виробництво – освіта – наука» нафтогазового комплексу.

**Постановка завдання.** Актуальність формування таких відносин пояснюється тим, що однією із світових тенденцій є ліквідація науково-дослідних підрозділів на виробничих підприємствах або їх трансформація у сучасні наукові центри з якісно оновленими цілями та мотивами діяльності. Створення таких наукових центрів супроводжується пошуком наукового потенціалу в інших країнах, які можуть забезпечити зниження витрат на створення нових знань, що є основою розвитку інтелектуального капіталу підприємств. Делокалізація потенціалу наукових послуг в країні, які володіють високим фаховим рівнем персоналу, залученого до наукових досліджень, дає Україні шанси скористатися світовими тенденціями. Враховуючи низку переваг, притаманних поки що вітчизняній освіті та науці щодо якості підготовки різногалузевих фахівців, шанси скористатися поширенням офшорингу процесів знань є цілком реалістичними. Разом з тим, дані можливості можуть використати вітчизняні суб'єкти господарювання - переорієнтуватися на отримання наукових послуг від зарубіжних наукових центрів. Тому актуальною для вітчизняних університетів є потреба швидкої реакції на глобальні виклики, зміни парадигми розвитку.

Робоча гіпотеза концепції партнерських відносин зводиться до наступного:

- процес взаємодії вітчизняної університетської науки, освітянських послуг та бізнесової діяльності є недостатньо розвинутий, потребує більш поглибленого дослідження та активізації;
- визначитися з основними принципами, формами та інструментами інтеграційної взаємодії, в межах якої наука, освіта та бізнес генеруватимуть синергетичний ефект, який буде розподілятися між усіма залученими суб'єктами.

**Мета статті.** Метою статті є формування концептуальних засад для налагодження та реалізації партнерських відносин «трикутника знань» - вищої освіти, наукових досліджень та підприємництва, а також визначення потреби та передумов щодо застосування співпраці між суб'єктами нафтогазового комплексу.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасне трактування сутності партнерства можна представити у розрізі багатьох наукових підходів, але аналізуючи та узагальнюючи розмаїття дефініцій можна зробити висновок, що партнерські відносини – це процес створення, підтримки та розширення тісної співпраці між окремими суб'єктами з метою отримання певного результату, який може набувати різних форм для кожної зі сторін. Однак, нинішня практика свідчить про відсутність ефективної співпраці складових «трикутника знань» з таких причин [1; 2; 3]:

- переважну більшість науково-дослідних робіт намагаються фінансувати за рахунок бюджетних коштів та грантів;
- недостатня поінформованість бізнесу про науково-технічні можливості ВНЗ;
- нерозуміння бізнесом реалій і умов роботи вітчизняних ВНЗ та навпаки;
- несприятлива демографічна ситуація, яка з кожним роком загострює проблему підготовки в достатній кількості висококваліфікованих фахівців;
- орієнтованість бізнесу лише на швидке отримання економічної вигоди, а не на довгострокові проекти;
- відсутність тісного взаємоз'язку між освітньою та науковою діяльністю;
- проблеми конфіденційності інформації;
- низький рівень якості дослідницької та інноваційної діяльності у багатьох ВНЗ;
- недостатність фінансових ресурсів у суб'єктів реального сектору економіки для розширення партнерства з ВНЗ;
- пасивна і консервативна позиція ВНЗ щодо розробки нових перспективних освітньо-професійних та освітньо-наукових програм;
- відсутність організаційно-економічного механізму інтеграційної взаємодії складових «трикутника знань».

Кожна з цих причин є вагомою. Так, наприклад, наявні тренди у фінансуванні наукових досліджень в Україні не можуть забезпечити належної конкурентоспроможності наукового та бізнес-секторів, що робить вітчизняну економіку низько інноваційною та технологічно відсталою. Забезпечення можливості збільшення витрат на фінансування наукових досліджень вітчизняними суб'єктами господарювання дозволило би активізувати людський чинник, пришвидшити розвиток інтелектуального капіталу, а разом з тим - отримати резерви зниження витрат з дефіцитного Державного бюджету, спрямування цих коштів на підвищення соціального рівня життя громадян.

Назріла необхідність розглянути організацію партнерських відносин з науково-творчої точки зору. Здебільшого творчі задуми дещо непередбачувані, часто вони видаються непевними, довільними, заснованими на методі проб та помилок. Тому необхідно насамперед сформувати концептуальний підхід до відображення сутності партнерства (рис. 1).

Відмітимо універсальність запропонованого концептуального підходу щодо сутності партнерських відносин. Тому можна стверджувати про можливість та потребу його використання

як інноваційного підходу при формуванні партнерства між суб'єктами нафтогазового комплексу. Оскільки, в умовах невтішних прогнозів щодо стану енергетичної безпеки країни Європейська комісія в новій енергетичній стратегії до 2020 року [4] визначає наступні пріоритети в забезпеченні енергетичної безпеки: вдосконалення технологій розвідки, видобутку та споживання викопаного палива; запровадження технологій енергозбереження та енергоефективності; інтеграція інфраструктури енергетичного ринку; визначення енергетичної політики; розвиток технологій використання альтернативних джерел. Крім того зазначимо, що особлива увага відводиться інноваційному розвитку власне нафтогазового комплексу. Тому при впровадженні інноваційно-організаційних механізмів реалізації запланованих заходів необхідно відійти від традиційних форм управління розвитком нафтогазового комплексу перейшовши до нових, адаптованих до умов епохи «економіки знань».

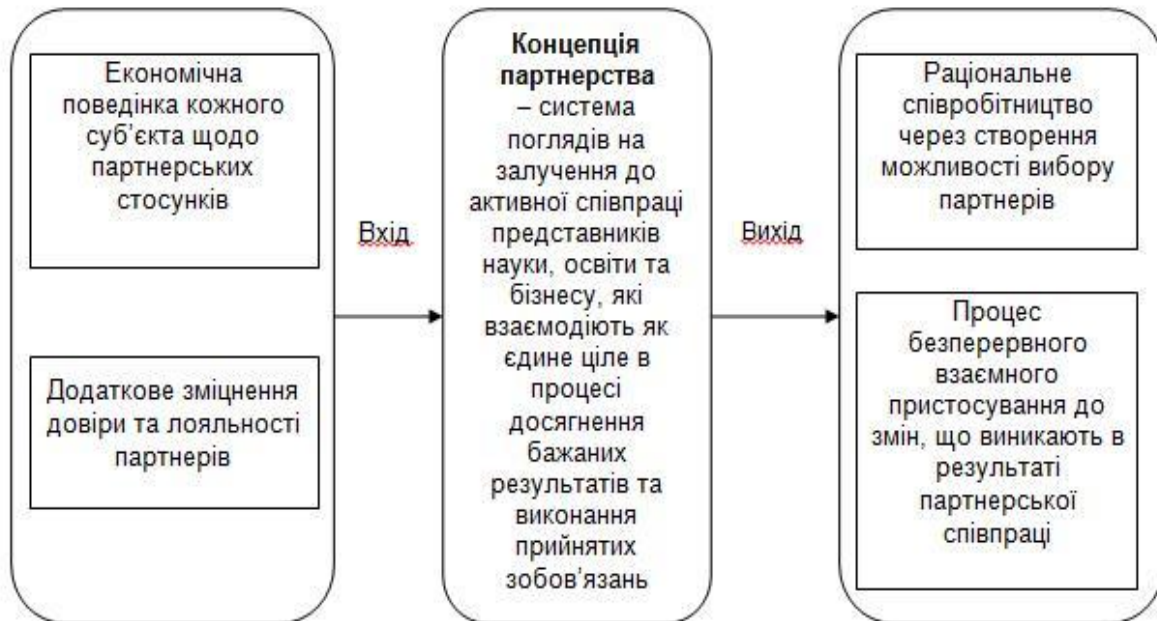


Рис. 1 - Графічна інтерпретація концептуального підходу до відображення сутності партнерства

Для розуміння масштабності проблем щодо розвитку економіки країни загалом та нафтогазового комплексу зокрема, доцільно розглянути особливості функціонування суб'єктів нафтогазового комплексу, що водночас виступають ключовими учасниками партнерських відносин у «трикутнику знань».

Нафтогазовий комплекс України є невід'ємною складовою частиною загальнодержавного господарського комплексу, що охоплює значну кількість підприємств, установ й організацій усіх форм власності, які на різних етапах послідовно виконують складні взаємопов'язані технологічні функції від розвідки, розробки родовищ та видобування вуглеводнів до транспортування газу й нафтопродуктів на досить значні відстані, у тому числі експортування за кордон, і постачання газу населенню. Крім того, нафтогазова галузь є важливою стратегічною частиною промислового потенціалу України, яка забезпечує функціонування всіх інших галузей та визначає ступінь добробуту населення. Їй належить визначна роль в економічному розвитку країни, її безпеці, енергетичній незалежності, сільському господарстві та інших галузях. Про масштаб діяльності та стратегічну значимість нафтогазового сектору України свідчать обсяги видобутку та поставок вуглеводневої сировини за роки незалежності України, зокрема видобуто понад 400 млрд. м<sup>3</sup> газу, 100 млн. тонн нафти та газового конденсату (загалом з надр України за історію газової промисловості видобуто 2 трлн. м<sup>3</sup> газу), побудовано 8 тисяч 500 кілометрів магістральних газопроводів, транспортовано 2 трлн. 800 млрд. м<sup>3</sup> газу та 1 млрд. 200 млн. тонн нафти території України [5].

Зауважимо, що становище нафтогазового сектору сьогодні є надзвичайно складним, що зумовлюється значним впливом факторів дестабілізації розвитку галузі, серед яких [6; 7] високий рівень монополізації газового ринку з боку держави; відсутність незалежних компаній на газовому ринку України і відповідних механізмів конкуренції; залежність газового ринку України від зовнішніх політичних факторів; висока енергоемність виробництва; застарілість обладнання підприємств НГП; дефіцит людських ресурсів, коливання цін на нафту і газ; неспроможність своєчасних розрахунків за постачання і споживання газу серед підприємств та населення та багато інших.

Варто відмітити забезпеченість вітчизняної економіки власними енергоресурсами лише на чверть, що беззаперечно зумовлює енергетичну, а відтак і економіко-політичну залежність країни від імпортера. Значна частина нафтових і газових родовищ країни знаходиться на завершальній

стадії розробки, глибшими стають продуктивні горизонти видобутку вуглеводневої сировини. Відповідно велику частку запасів нафти і газу відносять до важковидобувних. Таке становище потребує змін у системі управління діяльністю нафтогазових підприємств та пошуку нових інноваційних методів виходу галузі на шлях інтенсивного розвитку.

Зауважимо, що ефективність роботи потужних підприємств нафтогазового комплексу значною мірою залежить від сучасного наукового супроводу діяльності та інтелектуальних якостей кадрового складу. Тому, актуальності набуває вирішення питання перегляду взаємин між виробничим сектором нафтогазового комплексу, науково-дослідними установами та профільними ВНЗ, коли замість усталених відносин, що сформовані ще в минулому, стануть нові форми партнерських відносин, спрямовані в першу чергу на забезпечення стратегічної стійкості партнерів-учасників; зростання ефективності їх діяльності, і, як результат, задоволення суспільних потреб.

Характерною особливістю нафтогазової галузі України є відсутність конкуренції між підприємствами в результаті монопольної діяльності держави в особі НАК «Нафтогаз України». Близько 95% видобутку нафти і газу припадає на підприємства компанії.

Національна акціонерна компанія «Нафтогаз України» є провідним підприємством паливно – енергетичного комплексу, однією з найбільших компаній України. НАК «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 [5]. Тому, незаперечним є факт державного контролю стратегічного сектору економіки, що дає їй змогу в повному обсязі регулювати усі відносини починаючи від розробки окремих проектів нових родовищ та консервації старих і закінчуючи реалізацією продукції населенню [6, с. 171].

В результаті відсутності «здорової» конкуренції між підприємствами галузі, підтверджується потреба у пошуку альтернативних методів зростання ефективності та адаптивності діяльності суб'єктів нафтогазового комплексу, серед яких одним із тих, що заслуговує особливої уваги є формування партнерських відносин із освітніми та науковими організаціями в рамках вже згаданого концептуального підходу, що лежить в основі партнерської співпраці у системі «виробництво–освіта–наука».

Для організації саме такого партнерства, на наш погляд, можна використати відому «теорію зацікавлених сторін» (ТЗС), яку закладено в основу багатьох концепцій, що значно розширює сферу стратегічного управління, у нашому випадку виробничих структур нафтогазового комплексу. На думку Т. Дональдсона та Л. Престона [8] ТЗС має такі відмінності від інших теорій:

1. Теорія зацікавлених сторін призначена одночасно описувати й визначати структуру і функціонування певного підприємства.

2. Теорія зацікавлених сторін розглядає підприємства як організаційний об'єкт, через який численні та різноманітні учасники вирішують свої численні завдання.

3. Теорія зацікавлених сторін є загальною й всебічною, але у той же час має також і практичну цінність.

Практична цінність ТЗС може бути відчутною лише тоді, коли правильно визначено склад сторін, співвідношення інтересів, розроблено систему вимірювання та оцінки взаємного впливу різних сторін.

Враховуючи особливості теорії зацікавлених сторін, з метою адаптації її до потреб нафтогазового комплексу, варто зауважити що впровадження даної теорії у практичну сферу потребує відповідних інструментів, серед яких, на наш погляд, вдалою є система показників відповідальності (ASC – Accountability Scorecard). Вона призначена для пошуку своєрідного «балансу інтересів» між виробничими, освітніми та науковими структурами нафтогазового комплексу та іншими зацікавленими сторонами, серед яких на наш погляд варто виділити місцеву та центральну владу, банки та небанківські фінансово-кредитні установи, постачальники і споживачі та інші. Взаємозв'язки між усіма сторонами розглядаються, з одного боку, як внески, а з другого – як стимули (вигоди), що компенсують зроблені внески.

Таким чином, базуючись на вже запропонованих концептуальних засадах партнерських відносин із врахуванням положень «теорії зацікавлених сторін» та використанням системи показників відповідальності ASC доцільною є розробка адаптивної моделі партнерських відносин у тріаді «виробництво – освіта – наука» нафтогазового комплексу (рис. 2).



Рис. 2 - Адаптивна модель партнерських відносин АС у системі «виробництво – освіта – наука» нафтогазового комплексу

**Висновки.** Отже, оцінюючи загальну картину налагодження партнерських стосунків у «трикутнику знань» через концепцію зацікавлених сторін, та можливостей її застосування для потреб нафтогазового комплексу, можна зробити висновок, що ці процеси знаходяться на початковому етапі. Це пояснюється як суб'єктивними причинами, так і об'єктивними обставинами. Серед них – надто тривалий пошук правильного вибору основних напрямів співпраці між партнерами, які би максимізували цінність таких стосунків для кожної із сторін. Окрім цього, незначною є кількість успішних суб'єктів господарювання у всіх сферах економіки та нафтогазового комплексу зокрема, які здатні вийти за рамки стратегії виживання і приступити до розробки стратегії партнерських відносин, розроблення та реалізації локальних та регіональних програм розвитку. Потрібно створювати умови і правила для стимулювання та пошуку оптимальної моделі партнерства у нинішніх умовах, розробляти ефективний організаційно-економічний механізм її реалізації через концепцію зацікавлених сторін.

#### Література

1. Берча О. М., Сочка К. А. Сучасний стан та перспективи розвитку партнерства університетів та бізнесу (на матеріалах ДВНЗ «УЖНУ») / О. М. Берча, К. А. Сочка // Наук. вісник Ужгородського університету. Серія Економіка. – 2013. Випуск 4(41). С.113-119.
2. Калашнікова С. А. Ідентифікація сучасних орієнтирів розбудови вищої освіти / С. А. Калашнікова // Вища освіта України. – 2014 - №3. С.12-23.
3. Бакушев І. В., Гошинський А. В., Слава С. С. Використання міжнародного досвіду для мережевої взаємодії бізнесу, освіти і науки в Україні / І. В. Бакушев, А. В. Гошинський, С. С. Слава // Наук. вісник Ужгородського університету. Серія Економіка. – 2015. Випуск 1(45). С.90 - 93.
4. Energy 2020 – A strategy for competitive, sustainable and secure energy/ Communication From The Commission To The European Parliament, The Council, The European Economic And Social Committee And The Committee Of The Regions/ COM (2010) 639 final/ 10 November 2010// Сайт European Commission's Directorate-General for Energy and Transport [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://ec.europa.eu/energy/strategies/2010/2020\\_en/htm](http://ec.europa.eu/energy/strategies/2010/2020_en/htm)
5. Національна акціонерна компанія «Нафтогаз України». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.naftogaz.com>
6. Гораль Л. Т. Фінансові аспекти інноваційного розвитку нафтогазового комплексу України / монографія: [Л. Т. Гораль, І. Г. Фадєєва та ін. ] за заг. редакцією Л. Т. Гораль та І. Г. Фадєєвої. - Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, фоп Б. Кузів, 2016. – 326 с.
7. Процюк І. В. Чинники формування кризового потенціалу нафтогазових підприємств / І. В. Процюк // Стратегія економічного розвитку України. - 2013. - № 32. - С. 123-131. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru\\_2013\\_32\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru_2013_32_18).
8. Donaldson, T. and Preston, L. (1997) «The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications», *Academy of Management Review*, No. 1, pp. 65–66.

Стаття надійшла до редакції 10.06.17р.  
Рекомендовано до друку д.е.н., проф. Витвицьким Я. С.