

УПРАВЛІННЯ В НАФТОГАЗОВОМУ КОМПЛЕКСІ

УДК 658.261

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

DOI: 10.31471/2409-0948-2018-1(17)-12-22

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

АНАЛІЗ ДОСВІДУ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЕНЕРГОЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОВІДНИХ ЕКОНОМІК СВІТУ

Анотація. Метою статті є ідентифікація і теоретичне обґрунтування необхідних і доцільних кроків із забезпечення належної організації енергозабезпечення національних господарств урядами країн з енергодефіцитними економіками на основі аналізу аналогічної роботи урядів країн з розвинутими, енергодивесифікованими і енергетично самодостатніми економіками.

В статті виконано порівняльний аналіз організації управління енергозабезпеченням національних економік в США, країнах ЄС і в Україні. Виявлено закономірність утворення урядами цих країн спеціалізованих управлінських структур, в основі якої лежить алгоритм створення підсистеми управління із складових «нормативно-правове забезпечення – спеціалізована організаційна структура – відповідальна особа з особливим статусом», яка на сьогодні в Україні відсутня. На підставі цього обґрунтовано доцільність створення адаптованої до умов і реалій системи публічного управління і адміністрування в Україні спеціалізованої інноваційної державної управлінської структури – Служби Спеціального уповноваженого України з міжнародних енергетичних питань з функціями енергетичної дипломатії. Вказано на необхідність подальшого теоретичного обґрунтування і формування рекомендацій щодо шляхів, умов і ресурсів, необхідних для створення та забезпечення ефективної і результативної діяльності запропонованої інноваційної управлінської структури.

Ключові слова: національна економіка, енергобезпека, інновація, служба, уповноважена особа.

Bno-Ayrian Mikhail Karenovich
DE «NEC «Ukrenergo»
01032, Kyiv, street. Simona Petliura, 25
e-mail: Bnoairiyan.MK@ua.energy

ANALYSIS OF THE EXPERIENCE OF FORMATION OF ENERGY CONTROL SYSTEMS OF ACTIVITY OF THE LEADING ECONOMICS OF THE WORLD

Abstract. The purpose of the article is to identify and substantiate the necessary and appropriate steps to ensure the proper organization of energy supply of national economies by governments of countries with energy-deficit economies based on the analysis of similar work of governments of developed countries, energy-intensive and energy-self-sufficient economies.

The article compares the organization of management of energy supply of national economies in the USA, EU countries and Ukraine. The regularity of the formation of specialized government structures by the governments of these countries is revealed, based on the algorithm of the creation of a subsystem of management from the components of «normative and legal support – a specialized organizational structure - a responsible person with a special status», which today is absent in Ukraine. On the basis of this, the feasibility of the creation of a specialized, innovative state management structure, the Service of the Special Representative of Ukraine for International Energy Issues with the function of energy diplomacy, adapted to the conditions and realities of the system of public administration and administration in Ukraine is substantiated. The necessity of further theoretical substantiation and formation of recommendations concerning the ways, conditions and resources necessary for creation and ensuring the effective and efficient activity of the proposed innovation management structure is indicated.

Key words: national economy, energy security, innovation, service, authorized person.

**Бно-Айриян Михаил Каренович, ДП «НЭК «Укрэнерго»,
01032, г. Киев, ул. Симона Петлюри, 25.
e-mail: Bnoairyan.MK@ua.energy**

АНАЛИЗ ОПЫТА ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ЭНЕРГООБЕСПЕЧЕНИЕМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВЕДУЩИХ ЕКОНОМИК МИРА

Аннотация. Целью статьи является идентификация и теоретическое обоснование необходимых и целесообразных шагов по обеспечению нужной организации энергообеспечения национальных хозяйств правительствами стран с энергодефицитными экономиками за результатами анализа аналогичных действий правительств стран с развитыми, энергодиверсифицированными и энергетически самодостаточными экономиками.

В статье выполнено сравнительный анализ организации управления энергообеспечением национальных экономик в США, странах ЕС и в Украине. Определена закономерность создания правительствами этих стран специализированных управленческих структур, в основе которых лежит алгоритм формирования подсистемы управления из составных «нормативно-правовое обеспечение – специализированная организационная структура – ответственная особа с особым статусом», которая на сегодня в Украине отсутствует. На основании этого обоснована целесообразность создания адаптированной к условиям и реалиям системы публичного управления и администрирования в Украине специализированной инновационной государственной управленческой структуры – Службы Специального уполномоченного Украины по международным энергетическим вопросам с функциями энергетической дипломатии. Указано на необходимость дальнейшего теоретического обоснования и формирования рекомендаций о путях, условиях и ресурсах, необходимых для создания и обеспечения эффективной и результативной деятельности предложенной инновационной управленческой структуры.

Ключевые слова: национальная экономика, энергетическая безопасность, инновация, служба, уполномоченная особа.

Вступ. Сьогодні ні одна потужна економіка світу не може функціонувати успішно без гарантованого забезпечення діяльності суб'єктів ділової активності традиційними енергетичними ресурсами, зростаючий дефіцит яких в природі обумовлює певну глобальну конкуренцію країн в сфері енергетичної безпеки. В зв'язку з цим, урядами розвинених країн все більше уваги надається проблемам гарантованого

енергозабезпечення національних господарських комплексів з використанням різноманітних організаційних, економічних і юридичних інструментів.

Останнім часом в сфері енергозабезпечення отримали широке використання різноманітні дипломатичні інструменти – новий досвід, який, однак, ще не отримав належного аналізу та узагальнення. Тому видається доцільним виявлення і узагальнення спільних рис в ідеології, політиці і практиці управління урядами різних країн процесами забезпечення енергоінтересів національних економік з використанням таких методів традиційної дипломатії, які б дозволили побороти їх енергетичну бідність, забрудненість повітря, виснаженість ресурсів, зміни клімату тощо.

Особливу цікавість викликає можливість порівняльного аналізу організації такої роботи урядами країн з високорозвинутими економіками, які належать до альтернативних інституціональних матриць (західна, східна) і так званих транзитних економік країн, які перебувають в пошуку власного шляху вирішення проблем енергозабезпечення.

Аналіз сучасних зарубіжних і вітчизняних досліджень і публікацій. В США – країні, характерної для західної інституціональної матриці – термін «енергодипломатія» вперше офіційно було вжито у тексті закону «Про енергетичну незалежність і безпеку» 2007 року в розділі «Енергетична дипломатія і безпека в рамках Державного департаменту» [1].

В контексті гарантування національної безпеки цим законом:

- запроваджено посаду Координатора Держдепартаменту з енергетичних питань, який представляє установу в урядовій діяльності з розвитку зовнішньої енергетичної політики США;

- призначено експертів в галузі енергетики у ключові посольства, які розташовані в країнах, що споживають та виробляють багато енергії, а також в енергетично вразливих країнах;

- доручено міністру енергетики досягнути домовленостей з Державним секретарем про призначення працівників Міністерства енергетики США для надання консультацій з питань енергетики в рамках дипломатичних місій США.

Всі вказані дії були покликані гарантувати аналіз та відображення в процесах ухвалення Держдепартаментом рішень щодо наслідків заходів з глобального розвитку енергетики і охорони навколишнього середовища для національної безпеки США та сприяти координації співпраці державних органів у галузі енергетики.

Всі наступні дії адміністрації США були спрямованими на реалізацію заявленої структури шляхом запровадження у 2007-2009 рр. таких посад, як Помічник Секретаря з питань економіки, енергетики та бізнесу, Спеціальний радник Секретаря з питань альтернативних видів енергії, Спеціальний посланник з питань енергетики в Євразії, Спеціальний посланник і Координатор з міжнародних енергетичних питань, а у 2010-2011 рр. – створення Бюро Енергетичних Ресурсів (БЕР), призначеного виконувати функцію «обличчя» американської енергетичної дипломатії та розглядати питання національних інтересів, що вимагають особливої уваги з боку Адміністрації і Держдепартаменту [2; 3; 4; 5].

Аналогічні функції і завдання енергодипломатичного спрямування в країнах ЄС виконуються Європейською комісією з питань Енергетичного Союзу – ключовою структурою здійснення енергетичної дипломатії, яка очолюється відповідним віцепрезидентом ЄС, Комісаром ЄС з питань клімату та енергетики, а також Генеральним директоратом з енергетики Європейської комісії (ГДСК), що складається з п'яти окремих структурних підрозділів і здійснює розробку та реалізацію політики Європейської комісії у сфері енергетики [6, 7, 8, 9, 10, 11]. Узагальнені в [12] функції комплексу названих структур полягають у:

- запобіганні дефіциту енергії та підвищенні енергобезпеки країн Європи шляхом диверсифікації джерел імпорту енергоносіїв і забезпечення єдиного європейського голосу в переговорах з країнами – не членами ЄС;

- мобілізації інвестицій в електромережі, установки відновлюваних джерел енергії та іншу енергетичну інфраструктуру;
- підвищенні енергоефективності та зменшенні споживання енергії на 30% до 2030 року;
- координації зусиль з досягнення ЄС кліматичних й енергетичних цілей на період до 2020 і 2030 рр.;
- відборі проектів енергетичної інфраструктури;
- розробці і пропозиції нових законів та правил ЄС для реалізації політики у сфері клімату і енергетики до 2030 року, проведення переговорів з Європейським Парламентом і національними урядами;
- подальшому розвитку політики ЄС у галузі відновлюваної енергії з метою перетворення ЄС на світового лідера в цьому секторі;
- зміцненні і просуванні Системи торгівлі квотами на викиди, яка є флагманом політики ЄС у сфері клімату.

Як приклад організації управління процесами забезпечення економіки енергоресурсами у Литві – країні з досвідом тривалого функціонування в рамках східної інституціональної матриці – слід вказати, що країна як новий член ЄС використала всі важелі, ініціювавши боротьбу з енергетичною монополізацією з боку російських постачальників і відновивши енергетичну незалежність від Росії шляхом просування національних інтересів, розробки ефективної внутрішньої політики і викорінення корупції. З цією метою були ухвалені ключові закони, договори та ініціативи, спрямовані на забезпечення національних інтересів і легітимізацію своєї країни в якості гравця на міжнародних енергетичних ринках [13].

У 2011 р. Міністерством закордонних справ Литви було створено Центр енергетичної безпеки (ЦЕБ) [14, 15], основною функцією якого стала співпраця з міністерствами оборони, енергетики, науки та освіти, а також з іншими державними органами та установами в процесі реалізації державної політики в галузі енергетичної безпеки і міжнародного співробітництва. В результаті тісної співпраці ЦЕБ з НАТО у 2012 році його було акредитовано як Центр передового досвіду НАТО з енергетичної безпеки, який концентрує увагу на «аналізі загроз енергетичній безпеці» та надає допомогу «стратегічному командуванню, іншим органам НАТО, державам, партнерам та іншим цивільним і військовим органам... шляхом забезпечення комплексної та своєчасної експертизи з усіх аспектів енергетичної безпеки» [14].

Окрім цього, в рамках МЗС Литви створено посаду з функцією Посла з особливих доручень з питань політики енергетичної безпеки і транспортної стратегії, який представляє литовський Уряд і його інтереси на міжнародному рівні в усіх питаннях, пов'язаних з енергетичною безпекою [16].

Як результат – очевидні позитивні зміни в досягнутому країною рівні енергобезпеки. За дуже короткі строки Литва спромоглася суттєво зменшити залежність від постачань російського природного газу (зокрема, після будівництва СПГ терміналу у м. Клайпеда у 2014 році) [17], приєднати свою енергетичну систему до системи країн Nord Pool [18], запустити проект будівництва вкрай важливого для Литви газового інтерконектора з Польщею [19].

Отже, цілком обґрунтовано можна стверджувати, що Литва зарекомендувала себе в якості позитивного зразка моделі трансформації енергетичного господарства національної економіки на основі формування єдиної національної політики і дипломатичних зовнішніх інтересів, орієнтованих на досягнення внутрішніх національних, на ефективність, регіональне співробітництво, використання власних ресурсів, ринкові реформи та конкуренцію.

Висвітлення невирішених раніше частин загальної проблеми. В практиці управління енергетичною безпекою енергодефіцитних національних економік багатьох країн пострадянського простору спостерігається відсутність ефективних організаційних

рішень щодо формування систем управління енергозабезпеченням, що приводить до невинуватеного домінування на їх енергоринках інших країн з перспективами поглиблення енергозалежності. Тому створення в енергодефіцитних країнах спеціалізованих національних служб з управління процесами енергозабезпечення, енергобезпеки і енергодипломатії може принести соціальні, економічні і політичні результати.

Мета статті полягає в ідентифікації і теоретичному обґрунтуванні необхідних та доцільних кроків із забезпечення належної організації енергозабезпечення національних господарств урядами країн з енергодефіцитними економіками на основі аналізу аналогічної роботи урядів країн з розвинутими, енергодивесифікованими і енергетично самодостатніми економіками.

Висвітлення основного матеріалу. З наведених вище прикладів стає очевидним, що у всіх розглянутих вище випадках організації роботи урядів різних країн з енергозабезпечення на внутрішньому і міжнародному рівнях є подібний алгоритм створення спеціальних державних служб з енергозабезпечення національних економік, який в узагальненому можна інтерпретувати як обов'язкове створення комплексу з:

- необхідних законів і нормативно-правового забезпечення в сфері енергобезпеки і енергодипломатії;
- спеціалізованих управлінських структур (БЕР, ГДСК, ЦЕБ);
- призначених відповідальних посадових осіб (Координатор, Спеціальний посланник, Спеціальний радник, Комісар, Посол і т. п.), наділених високим державним статусом, завданнями і функціями.

Якщо з цих узагальнених позицій проаналізувати і оцінити ситуацію з управління формуванням і реалізацією внутрішньої і міжнародної енергетичної політики в Україні, то з необхідністю прийдемо до висновку про відсутність в організації цієї діяльності необхідної для системності виділеної нами вище тріади складових (рис. 1) Саме в зв'язку з цією ситуацією до останнього часу для діяльності державного апарату України в сфері енергозабезпечення, енергобезпеки і енергодипломатії є характерною певна хаотичність і спонтанність.

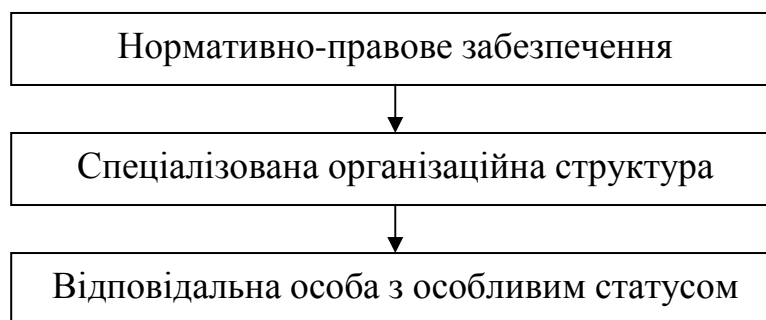


Рис. 1 – Тріада складових енергозабезпечення національних економік

Саме цим пояснюється факт того, що на сьогоднішній день співробітництво між ключовими стейкхолдерами процесів енергозабезпечення національної економіки, в якості яких виступають Міністерство енергетики та вугільної промисловості, Міністерство закордонних справ, Кабінет Міністрів, Адміністрація Президента України та ряд інших спеціалізованих відомств, ґрунтується головним чином виключно тільки на точкових погодженнях дій у вказаній сфері.

При цьому, якщо у Міністерстві енергетики та вугільної промисловості України існує Управління міжнародного співробітництва, яке відповідає за двостороннє та багатостороннє співробітництво, євроінтеграційні питання, участь України в Енергетичному Співтоваристві та інших міжнародних енергетичних організаціях [20], то у Міністерстві закордонних справ України подібний окремий структурний підрозділ, який

би опікуватися питанням міжнародної енергетики, відсутній, а його функції доручено виконувати Управлінню економічного співробітництва. Окрім цього, питаннями енергетичного співробітництва в контексті євроінтеграції займається ще й Департамент Європейського Союзу та НАТО і його «територіальні» підрозділи, відповідальні за двостороннє співробітництва тільки з окремими країнами [21].

Враховуючи, що одним із обов'язкових елементів координації діяльності в сфері енергобезпеки і енергодипломатії є погодження технічних завдань і директив всім делегаціям, які відряджаються на переговори за цією тематикою, Постановою Кабінету Міністрів України від 4 листопада 2015 року №903 «Про затвердження Порядку підготовки проектів директив, вказівок і технічного завдання для участі у заходах міжнародного характеру та звітів за їх результатами» [22] ця функція була доручена Міністерству енергетики та вугільної промисловості. Однак, якщо на думку і сподівання авторів цієї постанови, затверджений «Порядок» узгодження візитів та директив повинен був активізувати участь зовнішньополітичного відомства у вирішенні енергетичних питань міжнародного порядку денного, то за фактом все залишилось на рівні формального інформування без активної координації.

Єдиним кроком в правильному напрямку з налагодження та інтенсифікації координації спільних дій можна вважати Наказ Міністерства енергетики та вугільної промисловості України і Міністерства закордонних справ України від 5 жовтня 2016 року № 279/631 [23], яким було призначено Уповноваженого з питань міжнародного співробітництва у сфері енергетики – діючого на той час заступника міністра енергетики та вугільної промисловості з питань євроінтеграції. Проте, названим документом не було визначено, на жаль, ні коло обов'язків Уповноваженого, ні механізм самої координації. Окрім цього, наступні персональні зміни на цій посаді також не сприяли реалізації задуманого.

Слід також вказати, що і Міністерством закордонних справ України робились спроби створення інституту спеціального уповноваженого всередині відомства. Для прикладу, у рамках МЗС певний час навіть функціонував Посол з особливих доручень з енергетичних питань. Однак, на даний час такої посади в міністерстві не існує.

Усвідомлення доцільності змін в цій сфері свого часу мотивувало створення посади Спеціального уповноваженого Президента України з міжнародних питань енергетичної безпеки і його призначення Указом Президента України у 2008 році [24]. Згодом ця посада отримала статус Представника Президента України з міжнародних питань енергетичної безпеки [25]. Однак, в подальшому, після персональних змін, на цю посаду Президентом України більше не призначались ні Уповноважені, ні Представники.

Хоча у жовтні 2016 році спільним наказом міністрів енергетики та вугільної промисловості і закордонних справ [23] було зроблено важливий крок в напрямку посилення координації ключових питань з цієї теми (призначення Уповноваженого з питань міжнародного співробітництва у сфері енергетики), це рішення не стало розв'язком питання по суті. Адже в процесі і процедури енергетичної дипломатії окрім МЗС і Міненерговугілля залучено значно більше державних відомств і суб'єктів господарської активності, серед яких: Мінекономрозвитку, Держагентство з енергоефективності та енергозбереження, Служба Безпеки України, Головне Управління Розвідки Міністерства оборони, НАК «Нафтогаз України», ДП «НЕК «Укренерго», ДП «НАЕК «Енергоатом» та ін.

Таким чином, з вищевикладеного стає цілком очевидним факт того, що, за окремими виключеннями, спроб сформувавши виділений нами вище обов'язковий комплекс «нормативно-правове забезпечення – спеціалізована управлінська структура – відповідальна особа з особливим статусом» на системному рівні навіть не робилось. І це при тому, що і досвід США, і досвід країн ЄС і досвід багатьох інших країн свідчать, як це було продемонстровано в [12], про незаперечну ефективність саме такого комплексного вирішення державних проблем з міжнародної енергетичної безпеки, політики і дипломатії.

Якщо в підданих нами аналізу країнах, не зважаючи на наявність певної конкуренції між відомствами в питаннях енергетичної дипломатії, державні структури продовжуються пошуки оптимальних моделей міжвідомчої взаємодії для кращої координації та ефективності цієї діяльності, Україна, на жаль, продовжує залишатись винятком.

На сьогодні координація діяльності з вирішення енергетичних питань міжнародного характеру продовжує знаходитись у вкрай незадовільному стані. Адже два ключові міністерства – Міненергугілля та МЗС – продовжують, образно кажучи, досить часто не «звиряти годинники», не виступають «єдиним фронтом» на міжнародних енергетичних заходах, в роботі міжнародних організацій тощо. До того ж, практично бракує координації зазначених питань з іншими надважливими державними відомствами спеціального призначення. Все це сприяє відсутності в країні «one-voice-policy» щодо ключових викликів та загроз, які постають перед нею в сфері енергетики.

Тому, з огляду на провідний закордонний досвід та враховуючи українську специфіку, найбільш ефективним інститутом, покликаним координувати стратегічно важливі питання міжнародної енергетичної безпеки держави, видається цілком доцільним і обґрунтованим запропонувати створення організаційної структури на чолі із Спеціальним уповноваженим України з міжнародних енергетичних питань, який призначається та звільняється Указом Президента України, буде інтегрованим до Адміністрації Президента України, концентруватиме зв'язки і координуватиме діяльність як МЗС з його архітектурою дипломатичних відомств, так і Міністерства енергетики та вугільної промисловості, СБУ, СВР, ГУР Міноборони, а також всіх національних енергетичних компаній.

Основою інституційного забезпечення роботи нової організаційної структури може стати варіант створення при Спеціальному уповноваженому України з міжнародних енергетичних питань групи стратегічних радників, відібраних і делегованих відповідно від МЗС, Міненергугілля, Мінекономрозвитку, СБУ, СВР, Міноборони, Національного інституту стратегічних досліджень, які на постійній основі сформують його команду.

Окрім цього, розробка засад нової енергетичної дипломатії вимагатиме максимального залучення провідних вітчизняних «мозкових центрів» (як державних, так і приватних та громадських), оскільки останні виступатимуть в ролі сполучної ланки між урядом, бізнесом, громадськістю і науковими колами.

Пропонована інституціоналізація організаційної структури Спеціального уповноваженого України з міжнародних енергетичних питань надасть їй право і можливість вимагати та отримувати відповідну інформацію для здійснення ефективної діяльності, право доручень і обов'язкових для реагування рекомендацій центральним органам виконавчої влади та іншим відомствам, залучати до формування і прийняття стратегічно важливих рішень щодо енергобезпеки країни національні енергетичні компанії та інші зацікавлені складові національної економіки.

Будь-яка інша форма ефективної і результативної координації міжнародної енергетичної політики в сьогоднішніх українських реаліях політичної та економічної нестабільності, а також за умов збереження коаліційних засад формування чергових урядів не дозволить, на жаль, ефективно реалізовувати всі завдання, про які йдеться в цій роботі.

Висновки і напрямки подальших досліджень. Отже, створення та ефективна діяльність інституту Спеціального уповноваженого України з міжнародних енергетичних питань надасть країні, яка тривалий час функціонувала в умовах інституціональних обмежень матриці східного типу, можливість використати позитивний досвід країн західної інституціональної матриці в реалізації всіх завдань енергетичної дипломатії, про які йшлося вище. Досягнення бажаного результату стане можливим тільки за умови використання для вирішення проблем енергозабезпечення національного господарства системного підходу до реалізації запропонованого нами вище комплексу з тріади

складових «нормативно-правове забезпечення – спеціалізована організаційна структура – відповідальна особа з особливим статусом».

При цьому, започатковані автором в публікаціях [12, 26, 27] дослідження з теоретичного обґрунтування рекомендацій щодо шляхів, умов і ресурсів, необхідних для створення і забезпечення ефективної діяльності інноваційної державної управлінської структури – Служби Спеціального уповноваженого України з міжнародних енергетичних питань, слід продовжити в напрямку їх всебічної апробації і практичної реалізації, що сприятиме намірам України до кінця року приєднатися до Центру передового досвіду НАТО з питань енергетичної безпеки [28].

Література

1. ENERGY INDEPENDENCE AND SECURITY ACT OF 2007. PublicLaw 110-140. 110th Congress. CONGRESSIONAL RECORD, Vol. 153 (2007) / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.gpo.gov/fdsys/pkg/PLAW-110publ140/html/PLAW-110publ140.htm>
2. Leading Through Civilian Power. The First Quadrennial Diplomacy and Development Review. 2010 / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.state.gov/documents/organization/153108.pdf>
3. Harder A. State Department Names Acting Energy Envoy Amos Hochstein Takes Postat Critical Time for Obama's Energy Diplomacy / Amy Harder // The Wall Street Journal / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.wsj.com/articles/state-department-names-new-energy-envoy-1406299086>
4. Davenport C. U.S. Hopes Boomin Natural Gas Can Curb Putin / Coral Davenport and Steven Erlanger // The New York Times [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.nytimes.com/2014/03/06/world/europe/us-seeks-to-reduce-ukraines-reliance-on-russia-for-natural-gas.html?ref=world&r=0>
5. Department of State. Record of Decision of National Interest Determination. 3 November 2015. / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://keystonepipeline-xl.state.gov/documents/organization/249450.pdf>
6. Directorate-General. Energy / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ec.europa.eu/info/departments/energy_en#responsibilities
7. Council of the EU. Council conclusions on climate diplomacy / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2015/07/20-fac-climate-diplomacy-conclusions/>
8. Towards Energy Union: The Commission presents sustainable energy security package. European Commission / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://europa.eu/rapid/press-release_IP-16-307_en.htm
9. EU Energy Diplomacy / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://eeas.europa.eu/headquarters/headquarters-homepage_en
10. Council conclusions on Energy Diplomacy / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-10995-2015-INIT/en/pdf>
11. The EU's energy diplomacy: Transatlantic and foreign policy implications / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.ibei.org/the-eu-s-energy-diplomacy_32781.pdf
12. Бно-Айріян М. Стратегія енергетичної дипломатії України / М. Бно-Айріян. – К.: Видавничий дім «АртЕк». – 2017. – 624 с.
13. The energy ministers of the Baltic States have signed the Declaration on Energy Security of Supply. Ministry of Economics / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.em.gov.lv/en/news/3859-the-energy-ministers-of-the-baltic-states-have-signed-the-declaration-on-energy-security-of-supply>.
14. The Establishment of Energy Security Center Responds to Global Energy Challenges. Lithuanian Foreign Minister Says / [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<https://www.urm.lt/default/en/news/the-establishment-of-energy-security-center-responds-to-global-energy-challenges-lithuanian-foreign-minister-says>

15. NATO Energy Security Center of Excellence / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.enseccoe.org/en/>

16. Kestutis Kudzmanas. Ambassador-at-Large Energy Security Policy and Transport Strategy / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://twitter.com/kudzmanask>

17. Lithuania gets its first LNG Cargo / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.lngworldnews.com/lithuania-gets-its-first-lng-cargo/>

18. Lithuania joins Scandinavian electricity market Nord Pool Spot [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.15min.lt/en/article/business/lithuania-joins-scandinavian-electricity-market-nord-pool-spot-527-227378>

19. Green light for the strategic gas pipeline between Lithuania and Poland ! / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ceep.be/green-light-for-the-strategic-gas-pipeline-between-lithuania-and-poland/>

20. Структура апарату Міністерства енергетики та вугільної промисловості України на 18.06.2018 / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/control/uk/publish/article?art_id=245283125&cat_id=164110

21. Департаменти та управління Міністерства закордонних справ України / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mfa.gov.ua/ua/about-mfa/structure/staff>

22. Постанова КМУ «Про затвердження Порядку підготовки проектів директив, вказівок і технічного завдання для участі у заходах міжнародного характеру та звітів за їх результатами» / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/903-2015-%D0%BF>

23. Наказ Міністерства закордонних справ України та Міністерства енергетики та вугільної промисловості України від 5 жовтня 2016 року № 279/631 «Про Уповноваженого з питань міжнародного співробітництва у сфері енергетики» / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/MUS28007.html

24. Указ Президента України «Про призначення Б. Соколовського Уповноваженим Президента України з міжнародних питань енергетичної безпеки» / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/47/2008>

25. Указ Президента України «Про призначення Б. Соколовського Представником Президента України з міжнародних питань енергетичної безпеки» / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/562/2009>

26. Бно-Айріян М. К. Енергодипломатія як важливий інструмент управління процесами формування і гарантування енергетичної безпеки держави / М. К. Бно-Айріян, Х. Гандір, С. Я. Кісь, В. П. Петренко // ScienceReview. – 2018. – № 3 (10), Vol. 5. – С. 10-16.

27. 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.

28. Україна має намір приєднатися до Центру передового досвіду НАТО з питань енергетичної безпеки. Служба Віце-прем'єр-міністра України, 19.04.2018. / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/ua/news/ukrayina-maye-namir-priyednatisya-do-centru-peredovogo-dosvidu-nato-z-pitan-energetichnoyi-bezpeki>

References

1. ENERGY INDEPENDENCE AND SECURITY ACT OF 2007.PublicLaw 110-140. 110th Congress. CONGRESSIONAL RECORD, Vol. 153 (2007) / [Elektronnyi resurs]. –

- Rezhym dostupu: <https://www.gpo.gov/fdsys/pkg/PLAW-110publ140/html/PLAW-110publ140.htm>
2. Leading Through Civilian Power. The First Quadrennial Diplomacy and Development Review. 2010 / [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://www.state.gov/documents/organization/153108.pdf>
 3. Harder A. State Department Names Acting Energy Envoy Amos Hochstein Takes Post at Critical Time for Obamas Energy Diplomacy / AmyHarder // The Wall Street Journal [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://www.wsj.com/articles/state-department-names-new-energy-envoy-1406299086>
 4. Davenport C. U.S. Hopes Booming Natural Gas Can Curb Putin / Coral Davenport and Steven Erlanger // The New York Times [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: https://www.nytimes.com/2014/03/06/world/europe/us-seeks-to-reduce-ukraines-reliance-on-russia-for-natural-gas.html?ref=world&_r=0
 5. Department of State. Record of Decision of National Interest Determination. 3 November 2015. / [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://keystonepipeline-xl.state.gov/documents/organization/249450.pdf>
 6. Directorate-General. Energy / [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: https://ec.europa.eu/info/departments/energy_en#responsibilities
 7. Council of the EU. Council conclusion on climate diplomacy/ [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <http://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2015/07/20-fac-climate-diplomacy-conclusions/>
 8. Towards Energy Union: The Commission presents sustainable energy security package. European Commission / [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: http://europa.eu/rapid/press-release_IP-16-307_en.htm
 9. EU Energy Diplomacy / [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: https://eeas.europa.eu/headquarters/headquarters-homepage_en
 10. Council conclusions on Energy Diplomacy / [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <http://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-10995-2015-INIT/en/pdf>
 11. The EU energy diplomacy: Transatlantic and foreign policy implications / [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: https://www.ibei.org/the-eu-s-energy-diplomacy_32781.pdf
 12. Bno-Airiian M. Stratehiia enerhetychnoi dyplomatii Ukrainy / M. Bno-Airiian. – K.: Vydavnychi dim «ArtEk». – 2017. – 624 s.
 13. The energy ministers of the Baltic States have signed the Declaration on Energy Security of Supply. Ministry of Economics / [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://www.em.gov.lv/en/news/3859-the-energy-ministers-of-the-baltic-states-have-signed-the-declaration-on-energy-security-of-supply>
 14. The Establishment of Energy Security Center Responds to Global Energy Challenges. Lithuanian Foreign Minister Says / [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://www.urm.lt/default/en/news/the-establishment-of-energy-security-center-responds-to-global-energy-challenges-lithuanian-foreign-minister-says>
 15. NATO Energy Security Center of Excellence / [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://www.ensecoe.org/en/>
 16. Kestutis Kudzmanas. Ambassador-at-Large Energy Security Policy and Transport Strategy / [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://twitter.com/kudzmanask>
 17. Lithuania gets its first LNG Cargo / [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://www.lngworldnews.com/lithuania-gets-its-first-lng-cargo/>
 18. Lithuania joins Scandinavian electricity market Nord Pool Spot / [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://www.15min.lt/en/article/business/lithuania-joins-scandinavian-electricity-market-nord-pool-spot-527-227378>

19. Green light for the strategic gas pipeline between Lithuania and Poland! / [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://www.ceep.be/green-light-for-the-strategic-gas-pipeline-between-lithuania-and-poland/>

20. Struktura aparatu Ministerstva enerhetyky ta vuhilnoi promyslovosti Ukrainy na 18.06.2018 / [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/control/uk/publish/article?art_id=245283125&cat_id=164110

21. Departamenty ta upravlinnia Ministerstva zakordonnykh sprav Ukrainy / [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://mfa.gov.ua/ua/about-mfa/structure/staff>

22. Postanova KМУ «Pro zatverdzhennia Poriadku pidgotovky proektiv dyrektyv, vkazivok i tekhnichnoho zavdannia dlia uchasti u zakhodakh mizhnarodnoho kharakteru ta zvitiv za yikh rezultatamy» / [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/903-2015-%D0%BF>

23. Nakaz Ministerstva zakordonnykh sprav Ukrainy ta Ministerstva enerhetyky ta vuhilnoi promyslovosti Ukrainy vid 5 zhovtnia 2016 roku № 279/631 «Pro Upovnovazhenoho z pytan mizhnarodnoho spivrobitnytstva u sferi enerhetyky» / [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/MUS28007.html

24. Ukaz Prezydenta Ukrainy «Pro pryznachennia B. Sokolovskoho Upovnovazhenym Prezydenta Ukrainy z mizhnarodnykh pytan enerhetychnoi bezpeky»/ [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/47/2008>

25. Ukaz Prezydenta Ukrainy «Pro pryznachennia B. Sokolovskoho Predstavnykom Prezydenta Ukrainy z mizhnarodnykh pytan enerhetychnoi bezpeky»/ [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/562/2009>

26. Bno-Airiian M. K. Enerhodyplomatiia yak vazhlyvyi instrument upravlinnia protsesamy formuvannia i harantuvannia enerhetychnoi bezpeky derzhavy /M. K. Bno-Airiian, Kh. Hhandir, S. Ya. Kis, V. P. Petrenko // ScienceReview. – 2018. - # 3(10), Vol.5. – S. 10-16.

27. Bno-Airiian M. K. Pro dotsilnist teoretychnoho obgruntuvannia shliakhiv udoskonalennia mekhanizmiv enerhetychnoi dyplomatii Ukrainy / M. K. Bno-Airiian // «Suchasni upravlinski tekhnolohii v umovakh transformatsii sotsialno-ekonomichnykh vidnosyn» (Ivano-Frankivsk, 19-20 kvitnia 2018 roku): Materialy Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii, Ivano-Frankivsk, 2018. – S. 108-109.

28. Ukraina maie namir pryednatysia do Tsentru peredovoho dosvidu NATO z pytan enerhetychnoi bezpeky. Sluzhba Vitse-premier-ministra Ukrainy, 19.04.2018. / [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://www.kmu.gov.ua/news/ukrayina-maye-namir-priyednatysia-do-centru-peredovogo-dosvidu-nato-z-pitan-energetichnoyi-bezpeki>

**Стаття надійшла до редакції 14.06.18 р.
Рекомендовано до друку д.е.н., доц. Кісем С. Я.**