

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

МОРОЗОВА ОЛЕНА СЕРГІЇВНА

УДК 658: (338.45+339.56): 622.691.4(477)(043.3)

**ДИСЕРТАЦІЯ
ЕКОНОМІКО-ЕКСПЕРТНИЙ МЕХАНІЗМ
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГАЗОТРАНСПОРТНИХ
ПІДПРИЄМСТВ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело
_____ О. С. Морозова

Науковий керівник: **Перевозова Ірина Володимирівна**
доктор економічних наук, доцент

Івано-Франківськ – 2019

АНОТАЦІЯ

Морозова О. С. Економіко-експертний механізм зовнішньоекономічної діяльності газотранспортних підприємств. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук (доктора філософії) за спеціальністю 08.00.04 – «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» (073 – Менеджмент). – Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Івано-Франківськ, 2019.

Дисертаційну роботу присвячено вирішенню науково-прикладного завдання поглиблення та розвитку теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо формування економіко-експертного механізму зовнішньоекономічної діяльності газотранспортних підприємств.

Визначено, що функціонування газотранспортного підприємства на сучасному етапі розвитку економічних відносин є надзвичайно складним процесом з великою кількістю зв'язків (в т.ч. і зворотних) та взаємодій, а також взаємовпливів між його складовими, та дії зовнішнього середовища, тому актуалізовано потребу в чіткому розумінні як безпосередньо економічного механізму діяльності підприємства (його складових частин в залежності від напрямів діяльності такого підприємства), так і теоретико-понятійного апарату, що описує цей механізм. Логіка проведеного дослідження визначена необхідністю чіткого термінологічного контурування та взаємозв'язку понять «механізм», «економічний механізм», «економіко-експертний механізм».

За результатами аналізу існуючих теоретичних підходів до визначення поняття «механізм» доведено існування неузгодженостей між категоріями «механізм» та «економічний механізм». Критичний огляд наукових праць, присвячених питанню економічного механізму діяльності підприємств, засвідчив відсутність загально визначеної термінології. Виходячи з наведеного,

автором уточнено вказані поняття з врахуванням теоретичного та практичного аспектів, а також статичного та динамічного стану оцінювання.

Зазначено, що основним підходом до розкриття економічного механізму виступає спеціальна цільова спрямованість, зміст і специфічні способи функціонування: початок процесу господарської діяльності підприємства безпосередньо пов'язаний з виникненням економічного чи соціального інтересу до здійснення діяльності як імпульсу-активізатора, що приводить в дію економічний механізм підприємства та впливає на очікуваний результат функціонування такого механізму. Імпульс визначають в процесі формування мети діяльності підприємства, а складових елементів механізму обирають в процесі визначення видів діяльності, здійснюваних підприємством.

Доведено, що орієнтація економічного механізму діяльності на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства зумовлена необхідністю забезпечення стійкого розвитку, посилення конкурентних позицій на ринку тощо. При формуванні економічного механізму діяльності підприємства з метою мінімізації ризиків при визначенні критеріїв оцінки результатів його функціонування за ознакою «ефективність» та ризиків прийняття неефективних та/або помилкових рішень, особливого значення надано організації системи контролінгу, що виступатиме окремим складовим елементом економічного механізму та економічної експертизи як дієвого інструменту контролінгу.

Сформульовано авторське визначення економіко-експертного механізму як організованої впорядкованої сукупності основних елементів експертизи економічної системи діяльності підприємства, що, на відміну від традиційного визначення економічного механізму, в теоретичному аспекті характеризується метою, завданням та предметом експертного дослідження, а в практичному – визначеною структурою складових елементів процедури (отримання інформаційних матеріалів, співвідношень (взаємозв'язків) між ними, сутнісною природою таких зв'язків, законодавчо-нормативною базою (статика) та конкретною технологією дослідження управлінських рішень,

господарських операцій, фактів, явищ, процесів чи видів діяльності, що досліджуються (динаміка)) в системі контролінгу підприємства на сучасному етапі становлення інформаційних технологій, технології управління.

Визначено, що умови та реалії становлення та функціонування вітчизняної ГТС вказують на її вагомість у світовому енергетичному співтоваристві. Доведено, що діяльність ГТП з управління операціями імпорту займає особливу позицію, оскільки пов'язана з забезпеченням безперебійного функціонування підприємств. Дослідження організаційно-економічного процесу ЗЕД ГТП здійснено через призму формування основних напрямів розвитку ГТС як домінуючої складової газотранспортного простору з систематизацією наявної інформації про переваги і недоліки, можливості та загрози. Визначено, що стратегія конкретного ГТП має бути зорієнтована на створення споживчої цінності на вітчизняному ринку з врахування стану мінливості міжнародних ринків (відповідної ієрархії), здатної підсилювати ключові компетенції підприємства, для якої притаманна інноваційна спрямованість та глобальний характер економічної конкуренції.

Підкреслено, що для розроблення ефективної комплексної системи управління підприємством є важливим розуміння його будови, архітекtonіки, економічного механізму як цілісної (холістичної) системи з врахуванням всіх видів діяльності, оскільки складна структура взаємовідносин, впливів, реакцій, підходів у контурі системи управління ГТП загалом та зовнішньоекономічною діяльністю зокрема, зумовлює інтерактивний характер операцій, процесів, потоків, що виникають, здійснюються, координуються та регулюються. Відповідно, аналіз фокусування такої системи у майбутню часову перспективу має здійснюватися різнопланово та багатошарово для врахування вище наведених аспектів.

За результатами теоретичного узагальнення встановлено, що характерними ознаками системи зовнішньої діяльності (СЗЕД) підприємства є її відкритість та еволюційно-інтеграційний характер розвитку: здійснення коригуючих впливів, адаптація, самоорганізація на основі застосування

когнітивно-продуктивного інструментарію, склад якого актуалізується відповідно до ситуації. Тому, стратегічне управління СЗЕД підприємства є складним інформаційним процесом, ідеологія формування моделі якого полягає у сприйнятті, обробці та передачі інформації СЗЕД, що містить цільову, забезпечуючу, нормативно-законодавчу та керуючу підсистеми.

Виокремлено 6 ієрархічних рівнів регулювання процесу стратегічного управління СЗЕД ГТП (мега – світовий рівень; макро – європейський рівень; макро-мезо – рівень управління певного функціонально-видового об'єднання; мезо – національний (державний) рівень; мікро – корпоративний рівень; нано – рівень управління підсистемою ЗЕД підприємства), що фактично відображають інституційний підхід в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю ГТП в контексті інтеграції і вдосконалення інформаційної взаємодії, регламентації та законодавчо-нормативного регулювання для визначення і встановлення «правил гри» на конкурентних зовнішніх ринках.

Проведено аналіз існуючої позиції газотранспортних підприємств з визначенням основних тенденцій організації їх діяльності на внутрішньому та зовнішньому ринках. Визначено стратегічні напрями управління їх зовнішньоекономічною діяльністю. За результатами теоретичного узагальнення встановлено відкритість, еволюційний та інтеграційний характер розвитку системи зовнішньоекономічної діяльності газотранспортних підприємств. Визначено окремі ієрархічні рівні регулювання процесу стратегічного управління цією системою.

Удосконалено процес управління зовнішньоекономічною діяльністю газотранспортних підприємств, що базується на інтегрованому підході.

За результатами аналізу теоретико-методичних засад здійснення зовнішньоекономічно діяльності газотранспортних підприємств запропоновано механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю газотранспортних підприємств як складову частину системи управління, що є комплексом управлінських, економічних, організаційних, правових і мотиваційних способів гармонізації інтересів підприємства з інтересами

суб'єктів зовнішнього середовища, з урахуванням особливостей діяльності для забезпечення отримання прибутку від операцій на зовнішніх ринках, тобто обумовлює результат діяльності ГТП як об'єкту управління.

Визначено контури впровадження економіко-експертного механізму в систему управління зовнішньоекономічною діяльністю газотранспортних підприємств. Представлено аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю газотранспортних підприємств, за процесним підходом послідовно-логічними етапами (оцінкою стратегічних позицій, оцінкою конкурентних позицій, побудовою карти стратегічних груп ГТП, оцінюванням основних функцій стратегічного управління конкурентоспроможністю ГТП з врахуванням вагомості кожного з факторів).

Запропоновано методичний підхід до аналізу конкурентного середовища підприємств транспортування газу та їх стратегічну оцінку позицій. Сформовано теоретико-методичні засади економіко-експертного механізму зовнішньоекономічної діяльності газотранспортних підприємств.

Здійснено моделювання карти стейкхолдерів газотранспортного підприємства стосовно зовнішньоекономічних операцій. Сформовано профіль для оцінки потенційних стейкхолдерів газотранспортного підприємства та проведено алгоритмізацію такого вибору.

Доведено, що при формуванні економічного механізму зовнішньоекономічної діяльності газотранспортних підприємств з метою мінімізації ризиків для визначення критеріїв оцінки результатів його функціонування за ознакою «ефективність», ризиків прийняття неефективних та/або помилкових рішень, особливого значення набуває система контролінгу, що сприяє дієвому забезпеченню економічної безпеки.

Запропоновано формалізований методичний підхід до економіко-експертного дослідження операцій за зовнішньоекономічними контрактами газотранспортних підприємств з метою інтеграції в систему контролінгу підприємства для забезпечення економічної безпеки, з врахуванням завдань на кожному етапі управління нею та визначенням небезпек їх реалізації.

Алгоритмізовано методика проведення економіко-експертного дослідження зовнішньоекономічної операції (на прикладі операцій імпорту комплектуючих для ПАТ «Укртрансгаз»).

Запропонований підхід до формування економіко-експертного механізму управління ЗЕД дозволить створити принципово нову схему співпраці між окремими елементами системи управління ГТП та зробити управління економічною безпекою ЗЕД ГТП більш ефективним, логічним та систематичним.

Ключові слова: газотранспортне підприємство, економіко-експертний механізм, економічна безпека, зовнішньоекономічна діяльність, контролінг, управління підприємством.

ABSTRACT

Morozova H. S. Economic and expert mechanism of foreign economic performance of gas transporting enterprises. – Qualification Research Paper. Published as a manuscript.

Thesis for the Candidate degree in Economics by specialty 08.00.04 – economics and management of enterprises (by the types of economic activity). – Ivano-Frankivsk national technical university of oil and gas, Ivano-Frankivsk, 2019.

The thesis is aimed at solving the scientific and practical task of deepening and developing theoretical guidelines and practical recommendations concerning the formation of the economic and expert mechanism of the foreign economic performance of gas transporting enterprises.

It is proved that the performance of a gas transporting enterprise at the present development stage of economic relations is a very complex process with many connections (including reverse connections) and interactions among its constituents and the external environment. Therefore, we need to clearly understand the direct economic mechanism of an enterprise's performance (components which depend on the directions of the performance of an enterprise), and the theoretical

and conceptual apparatus which describes this mechanism. The logic of this research is determined with the need of the clear terminological contouring and the relationship of such notions as «mechanism», «economic mechanism», «economic and expert mechanism».

The results of the analysis of existing theoretical approaches to the definition of the concept of «mechanism» show inconsistencies between such categories as «mechanism» and «economic mechanism». Critical review of scientific literature about issues of the economic mechanism of the performance of an enterprise shows the lack of a unified terminology. Therefore, the author made a clarification of this concept, considering theoretical and practical aspects, as well as the static and dynamic positions of the estimate.

It is noted that the main approach to the content and essence of the economic mechanism means a specific purpose and ways of functioning: the start of the economic performance process of an enterprise is directly related to the economic or social interest in the implementation of such performance, that acts as an impetus-activator, which comes in the economic mechanism of an enterprise and influences its expected functioning results. Determination of such impulse is done in the process of forming the goal of an enterprise, and the elements of the mechanism are defined in the process of determining the types of the performance of an enterprise.

It is proved that the orientation of the economic mechanism of the performance on achieving strategic goals of an enterprise's development is determined with the need to ensure sustainable development, strengthen competitive positions on the market, etc. During the formation of the economic mechanism of the performance of an enterprise, to minimize risks in determining the criteria for estimating the results of its functioning, based on the «efficiency», the risks of ineffective and / or false decisions, special attention is given to the formation of the managing system which will be a separate component of the economic mechanism, economic expertise and an effective managing tool.

The author's definition of the economic and expert mechanism as an organized and ordered set of the main elements for researching the economic system of an enterprise's performance is formulated. In contrast to the traditional definition of the economic mechanism, in the theoretical aspect it is characterized with the purpose, task and subject of the expert research, and in practical aspect it is characterized with the definite structure of the elements of the procedure (receiving the informational materials, relationships (connections) among them, the technique of such relationships, legislative and regulatory base (statics) and specific research technology of management decisions, business transactions, facts, events, processes or performance (dynamics) in the managing system on the modern stage of information technologies, management technologies.

It is determined that the conditions and realities of the performance of domestic gas transporting enterprises indicate its importance in the world energy community. It is proved that the performance of gas transporting enterprises which relates to managing import operations, occupies a special position, because it is associated with the continuous functioning of enterprises. The research of the organizational and economic process of the foreign economic performance of gas transporting enterprises is done through the prism of forming the main directions of the development of gas transporting enterprises as a dominant component of gas transporting space with the systematization of the available information about the advantages and disadvantages, opportunities and threats. It is determined that the strategy of a specific gas transporting enterprise should be oriented on the creation of consumer value on the domestic market, considering the changing international markets (the corresponding hierarchy). Such changes can strengthen the key competencies of an enterprise and are characterized with innovation orientation and the global nature of the economic competition.

It is emphasized that for the development of the effective integrated managing system of an enterprise, it is important to understand its structure, architecture, economic mechanism as a holistic (unified) system, considering all types of the performance. The complex structure of relationships, influences,

reactions, approaches in the managing system of gas transporting enterprises in general, and the external economic performance, in particular, determines the interactive nature of operations, processes, flows that arise and are implemented, coordinated and regulated. Accordingly, the analysis of focusing such a system in the future perspective should be done in a multi-layered manner, considering the aspects, mentioned above.

According to the results of the theoretical generalization, it is found out that the characteristic features of the external performance system (EPS) of an enterprise include its openness and the evolutionary and integration character of the development: corrective influences, adaptation, self-organization, based on using the cognitive and productive tools, which are updated in accordance with the situation. Therefore, the strategic management of an enterprise is a complex information process, whose model formation ideology is the perception, processing and transmission of information to the EPS, which includes the target, providing, regulatory and managing subsystems.

There are 6 hierarchical levels of the regulation of the strategic management process of the EPS of gas transporting enterprises (mega – world level, macro – European level, macro-meso – the level of managing a certain functional association, meso – national (state) level, micro – corporate level, nano – the level of managing the subsystem of the foreign economic performance of an enterprise), which actually reflect the institutional approach in managing the foreign economic performance of gas transporting enterprises in the context of the integration and improvement of information interaction, regulation and legislative and normative regulation, to determine and establish «rules of the game» on the competitive foreign markets.

The analysis of the present position of gas transporting enterprises with the definition of the main tendencies of the organization of their performance on the domestic and foreign markets is done, and strategic guidelines for managing their foreign economic performance are defined. According to the results of the theoretical generalization, the openness, evolution and integration character of the

development of the system of the foreign economic performance of a gas transporting enterprise are established. Separate hierarchical levels of regulating the strategic management process of this system are defined. Management process of the foreign economic performance of a gas transporting enterprise, based on the integrated approach, is improved.

According to the results of the analysis of theoretical and methodical principles of the foreign economic performance of gas transporting enterprises, the managing mechanism of the foreign economic performance of gas transporting enterprises is suggested as an integral part of the managing system, which is a complex of the administrative, economic, organizational, legal and motivational methods of harmonizing the interests of an enterprise and other subjects of the environment, considering the peculiarities of the performance to ensure profit from the operations on foreign markets. This means that it determines the result of the performance of a gas transporting enterprise as an object of management.

The contours of the introduction of the economic and expert mechanism in the managing system of the foreign economic performance of gas transporting enterprises are determined. Next, during the formation of the economic and expert mechanism of the EPS of gas transporting enterprises, the aspects of management of the foreign economic performance of gas transporting enterprises are considered, what is presented in this paper using the process approach and consecutive and logical stages: strategic positions estimate, competitive positions estimate, mapping of the strategic groups of gas transporting enterprises, estimate of the main functions of the strategic management of the competitiveness of gas transporting enterprises, considering the weight of each factor.

The methodical approach to the analysis of the competitive environment of gas transporting enterprises and their strategic position estimate is suggested. The theoretical and methodical foundations of the economic and expert mechanism of the foreign economic performance of a gas transporting enterprise are formed.

Stakeholders map model of a gas transporting enterprise for the implementation of foreign economic operations is made. A profile for estimating

the potential stakeholders of a gas transporting enterprise is formed and algorithmizing of this choice is done.

It is proved that during the formation of the economic mechanism of the foreign economic performance of a gas transporting enterprise, to minimize the risks of determining the criteria of the estimate of the results of its operation, based on the «efficiency», the risks of ineffective and / or false decisions, – the managing system, which helps to provide economic security, is very important. Formalized methodological approach to the economic and expert research of operations under foreign economic agreements of a gas transporting enterprise is provided, to integrate into the managing system of an enterprise and to ensure economic safety, considering tasks at each stage of its management, and dangers of their implementation.

The methodology of the economic and expert research of the foreign economic performance (on the example of import operations of PJSC «Ukrtransgas») is suggested. The sequence of actions of the expert and economic research of certain issues of the financial and economic performance is formed (on the example of purchasing the equipment by PJSC «Ukrtransgas» from a non-resident).

The proposed approach to the formation of the economic-expert mechanism of management of foreign economic activity will create a fundamentally new scheme of cooperation between the separate elements of the management system of gas transport enterprises and make the management of economic security of foreign economic activity of gas transport companies more effective, logical and systematic.

Keywords: gas transporting enterprise, economic and expert mechanism, economic security, foreign economic performance, controlling, enterprise management.

Список публікацій здобувача

Наукові праці, в яких опубліковано основні наукові результати дисертації:

Статті у вітчизняних наукових фахових виданнях, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Морозова О. С. Міжнародна торгівля: необхідність обміну валюти. *Бухгалтерський облік, аналіз та аудит: проблеми теорії, методології, організації*. 2014. №1. С.217-222. (0,29 друк. арк.)
2. Морозова О. С. Сутність поняття «міжнародні розрахунки» та класифікація операцій за міжнародними розрахунками: обліковий підхід. *Регіональна бізнес-економіка та управління*. 2015. Вип. 2 (46). С. 121- 127. (0,37 друк. арк.)
3. Перезовова І. В., Устенко А. О., Малинка О. Я., Морозова О. С. Підходи до розуміння сутності поняття «стратегічне управління» / Актуальні проблеми економіки. 2018. 5-6 (203 – 204). С. 4 – 9. (0,12 друк. арк.; особисто автору належить 0,03 друк. арк.) *Особистий внесок здобувача: уточнено категорії стратегічного управління, описаний феномен стратегічного управління*.
4. Перезовова І. В., Морозова О. С. Економічна експертиза як інструментарій комплексної системи контролінгу на підприємстві. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2018. Вип. 29. С. 198-201. (0,3 друк. арк.; особисто автору належить 0,2 друк. арк.) *Особистий внесок автора: адаптовано модель економічно-експертного дослідження під потреби дослідження конкретної господарської ситуації, факту, операції, діяльності*.
5. Морозова О. С. Візія становлення ГТС України на внутрішніх і світових ринках. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2018. Вип. 30. С.115 – 120. (0,7 друк. арк.)
6. Перезовова І. В., Даляк Н. А., Морозова О. С., Перезовова Д. Д. Матриця комерційного аналізу як інструменту оцінки ефективності постачальницько-збутової діяльності підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2018. №7 (15). С. 52-60. (0,18 друк. арк.; особисто автору належить 0,03 друк. арк.) *Особистий внесок*

автора: деталізовано поняття «збутова діяльність», запропонована економетрична модель залежності показника від факторів.

7. Перезовова І.В., Устенко А.О., Малинка О.Я., Морозова О.С. Концептуальна модель процесу стратегічного управління системою зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2018. Вип. 16. С.89-95. (0,15 др. арк.; особисто автору належить 0,03 друк. арк.). *Особистий внесок автора: запропоновано на базі моделі управління (X,Y,Z) модель стратегічного управління ЗЕД підприємства, згруповано підходи до стратегічного управління та запропоновано ієрархічні рівні управління процесами.*

8. Перезовова І. В., Даляк Н. А., Морозова О. С. Прогнозування значення обсягу природного газу у ПСГ України в залежності від обсягів використання природного газу та імпорту. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. 2018. Вип. 35. С.141 - 146. (0,51 друк. арк.; особисто автору належить 0,3 друк. арк.). *Особистий внесок автора: математичний опис мультиплікативної залежності між обсягами природного газу у ПСГ України.*

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

9. Морозова Е. С. Сущность понятия «международные расчеты», классификация операций и формы международных расчетов. *Современные проблемы методологии и организации бухгалтерского учета, экономического анализа и аудита в условиях перехода на МСФО и МСА: сборник научных статей V Международной научно-практической конференции студентов, молодых ученых и преподавателей в 2-х ч. Ч II* (Ставрополь, 27 грудня 2013). Ставрополь, 2013 р. С.79-85. (0,18 друк. арк.).

10. Морозова О. С. Вплив валютних курсів на здійснення міжнародних розрахунків. *Облік, аналіз і контроль в умовах сучасних концепцій управління економічним потенціалом і ринковою вартістю підприємства: Збірник тез*

доповідей на II Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції (Житомир, 23-24 січня 2014). Житомир, 2014. С.108-109. (0,12 друк. арк.).

11. Морозова О. С. Особливості організацій внутрішнього контролю операцій за міжнародними розрахунками. *Наука и общество: международная конференция. Часть 1 (технические науки, экономические науки)* (Донецьк, 15 лютого 2014). Донецьк, 2014. С. 184-185. (0,12 друк. арк.).

12. Морозова О. С. Акредитив як форма міжнародних розрахунків. *Сучасні тенденції економічного та соціального розвитку: держава, регіон, підприємство*: Матеріали всеукр. наук-практ. інтернет-конф. з міжнар. участю. (Луганськ, 19 лютого 2014). Луганськ, 2014. С. 90-91. (0,12 друк. арк.).

13. Морозова О. С. Місце міжнародних розрахунків у звітності підприємств. *Актуальні проблеми фінансово-господарського контролю та його ресурсного забезпечення в умовах глобалізації*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (Кривий Ріг, 11 квітня 2014). Кривий Ріг, 2014. С.147-149. (0,13 друк. арк.).

14. Морозова О. С. СОТ: визначення впливу на розвиток міжнародних розрахунків. *Розвиток системи обліку, аналізу та аудиту в Україні: теорія, методологія, організація*: Збірник тез доповідей учасників XII-ої міжнародної наукової конференції (Київ, 15 березня 2014). Київ, 2014. С. 172-175. (0,13 друк. арк.).

15. Перевозова І. В., Морозова О. С. Управлінська біполярність інтеграційних процесів газотранспортної системи України в умовах лібералізації. *ScienseMax IV. Соціальні трансформації у кризовий період*: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. (Краматорськ, 27 травня 2018). Вінниця, 2018. С. 43 – 48. (0,11 друк. арк.; особисто автору належить 0,06 друк. арк.). *Особистий внесок автора: сформований біполярний аспект інтеграційних процесів газотранспортної системи України.*

16. Морозова О. С. Щодо організації контролювання податкового аспекту операцій по імпорту газу газотранспортними підприємствами України. *Актуальні питання економічного розвитку держави та регіонів: теоретичні практичні аспекти*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 16 червня 2018). Львів, 2018. С. 56-58 с. (0,15 друк. арк.)

17. Морозова О. С. Формування карти стейкхолдерів як елемент організації ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю газотранспортного підприємства. *Інноваційний розвиток: освіта та наука XXI століття*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 19 червня 2018). Обухів, 2018. Т.4. С. 108-109. (0,07 друк. арк.)

ЗМІСТ

ВСТУП	19
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЗДІЙСНЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГАЗОТРАНСПОРТНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ	29
1.1 Теоретико-методичні засади формування економіко-експертного механізму діяльності газотранспортного підприємства	29
1.2 Вплив концептів та тенденції розвитку світового газотранспортного простору на сучасний стан функціонування газотранспортних підприємств	45
1.3 Стратегічні орієнтири управління зовнішньоекономічною діяльністю ГТП	69
Висновки до розділу 1	91
Список використаних джерел до розділу 1	95
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УПРАВЛІННІ ГАЗОТРАНСПОРТНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ	107
2.1 Емпіричні передумови формування механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю газотранспортних підприємств	107
2.2 Аналізування конкурентного середовища газотранспортних підприємств при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності	122
2.3 Експертна оцінка рівня управління зовнішньоекономічною діяльністю газотранспортних підприємств України	138
Висновки до розділу 2	156
Список використаних джерел до розділу 2	159
РОЗДІЛ 3 ЕКОНОМІКО-ЕКСПЕРТНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИХ ОПЕРАЦІЙ ГТП	165
3.1 Імплементация процедури економіко-експертного дослідження потенційних контрагентів у механізм зовнішньоекономічної діяльності газотранспортного підприємства	165
3.2. Сценарно-матричний підхід до формування програми взаємодії ГТП- суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності з потенційними контрагентами	179
3.3. Методика економіко-експертного дослідження в контексті реалізації системи контролінгу для забезпечення економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності ГТП	196
Висновки до розділу 3	210
Список використаних джерел до розділу 3	211
ВИСНОВКИ	216
ДОДАТКИ	218

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

АЕС	– атомна електростанція
АТ	– акціонерне товариство
БТО	– британські теплові одиниці
ВДЕ	– відновлювані джерела енергії
ВУ ПЗГ	– виробничих управлінь підземного зберігання газу
ГТП	– газотранспортне підприємство
ГТС	– газотранспортна система
ДП	– державне підприємство
ДР	– державна реєстрація
ЄС	– Європейський Союз
ЗЕД	– зовнішньоекономічна діяльність
ЗПГ	– зріджений природний газ
ЛВУ МГ	– лінійно-виробничих управлінь магістральних газопроводів
МЕА (ІЕА)	– Міжнародне енергетичне агентство
НАК	– національна акціонерна компанія
ПАТ	– публічне акціонерне товариство
ПСГ	– підземні сховища газу
СЗЕД	– система зовнішньоекономічної діяльності
ТМЦ	– товарно-матеріальні цінності
ТОВ	– товариство з обмеженою відповідальністю
УМГ	– управління магістральних газопроводів
SWOT– аналіз	– аналіз сильних, слабких сторін, а також сприятливих можливостей і загроз

ВСТУП

Актуальність теми. Необхідність забезпечення векторів цільової орієнтації розвитку підприємства перетворює стратегічне управління на комплексний процес, що являє собою сукупність функціонально-фокусних підходів і дій з врахуванням стадії розвитку, а також сприяє підтримці конкурентного статусу та несе відбиток стратегічного бачення власників та ТОП-менеджерів. Стратегічні помилки щодо зовнішньоекономічної діяльності підприємства не можуть бути виправленими жодними ефективними засобами оперативного управління, наслідком чого може стати його фактична поразка в конкурентній боротьбі. Це є особливо відчутним для підприємств, діяльність яких є визначальною для всієї країни, зокрема щодо магістрального транспортування газу.

Дослідженню всебічних, а особливо економічних, аспектів діяльності газотранспортних підприємств (ГТП) присвячена низка робіт провідних вітчизняних вчених та спеціалістів-практиків, а саме Ю. Банахевича, В. Грудза, Л. Гораль, О. Дзьоби, І. Запухляк, Є. Крижанівського, М. Ковалка, В. Логацького, І. Перезової, С. Полянського, Л. Уніговського, І. Ушакова, В. Шийко та інших.

Проблеми забезпечення розвитку підприємства, діагностики його стану, ефективності управління його діяльністю стали предметом значної кількості досліджень вітчизняних та зарубіжних науковців, а саме Д. Аакера, М. Альберта, І. Ансоффа, В. Василенка, О. Віханського, В. Герасимчука, П. Друкера, В. Каспіна, Г. Кіндратської, М. Мескона, М. Мінцберга, Д. Пірса, Р. Робінсона, Дж. Стрікланда, А. Томпсона, Ф. Хедоурі, М. Чумаченка, Г. Швиданенко, А. Шеремета, Д. Шендела, З. Шершньової та ін. Зокрема, питання зовнішньоекономічних аспектів діяльності підприємств досліджували вчені А. Воронкова, М. Дідьківський, О. Зінченко, Ю. Іванов, О. Кириченко, С. Ковальчук, А. Мазаракі, Т. Мельник, Ю. Олейніков, В. Покровська та ін. Попри значущість висловлених теоретичних висновків і практичних

рекомендацій зазначених учених поза їх увагою залишились питання формування методичного забезпечення проведення економіко-експертного дослідження зовнішньоекономічних операцій газотранспортних підприємств.

Зважаючи на фрагментарний характер розкриття в науковій літературі суті дефініції «економічний механізм», відсутність сформованого понятійного підходу до економіко-експертного механізму загалом та в прикладному аспекті до зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) ГТП зокрема, чітко сформованої програми взаємодії ГТП – суб'єкта ЗЕД з потенційними контрагентами, новизну використання економіко-експертного дослідження як дієвого інструментарію контролінгу, актуалізовано визначення теми дисертаційної роботи, формування мети та завдань.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційну роботу виконано згідно з планами науково-дослідних робіт: кафедри підприємництва та маркетингу Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу у межах держбюджетної теми «Теоретико-прикладні засади маркетингової діяльності в умовах інформатизації бізнесу» (ДР 0117U003830), де автором визначено методико-прикладні засади управління ЗЕД ГТП та на основі аналізу динаміки розвитку газового ринку України досліджено еластичність обсягу природного газу у ПСГ за показниками його використання та імпорту; Херсонського державного університету у межах теми «Формування науково-практичних засад ефективного розвитку та управління економічною діяльністю підприємств в умовах зміцнення зовнішньоекономічних зв'язків» (ДР 0117U005022), де автором досліджувалися теоретико-методичні, організаційні та прикладні положення ЗЕД ГТП. Особистий внесок автора полягає в удосконаленні методики оцінювання ефективності ЗЕД ГТП на основі програми, що виступає формалізованим виразом конкурентної стратегії ГТП як гравця лібералізованого ринку природного газу, а також у проведенні структурування технології процесу управління розвитком ЗЕД ГТП; групуванні інформаційно-інституціонального забезпечення ЗЕД ГТП для

активізації залучення іноземних інвестицій та удосконаленні методики розробки програми розвитку ЗЕД ГТП. А також, Громадської наукової організації «Фінансово-економічна наукова рада» за темою «Управління економічною ефективністю діяльності підприємств» (ДР 0118U000786) протягом 2017-2018 рр., де автором встановлено й обґрунтовано потребу оптимізації процесу просування товарів від підприємства-реалізатора до споживача.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є поглиблення та розвиток теоретичних положень та практичних рекомендацій з формування економіко-експертного механізму зовнішньоекономічної діяльності газотранспортних підприємств.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність постановки та вирішення таких завдань:

- дослідити епістеміологічні основи економіко-експертного механізму в системі контролінгу підприємства на сучасному етапі становлення технології управління;
- охарактеризувати сучасний стан функціонування ГТП з визначенням основних тенденцій організації їх діяльності на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також стратегічних орієнтирів управління системою зовнішньоекономічної діяльності;
- провести аналіз конкурентного середовища діяльності ГТП з метою формування економіко-експертного механізму ЗЕД;
- обґрунтувати методичний підхід та здійснити розрахунок інтегрального показника ефективності ЗЕД ГТП;
- розробити процедуру впровадження економіко-експертного дослідження потенційних контрагентів у механізм ЗЕД ГТП;
- сформулювати етапи становлення системи контролінгу ГТП з врахуванням імплементації економіко-експертних досліджень окремих питань фінансово-господарських операцій стосовно ЗЕД;
- удосконалити методичний підхід до проведення економіко-

експертного дослідження зовнішньоекономічних операцій в системі контролінгу ГТП.

Об'єктом дослідження є процеси формування економіко-експертного механізму зовнішньоекономічної діяльності газотранспортних підприємств.

Предметом дослідження є теоретико-методичні підходи, організаційні положення та прикладні аспекти формування економіко-експертного механізму в процесі управління зовнішньоекономічною діяльністю газотранспортних підприємств.

Методи дослідження. Основним теоретичним підґрунтям дослідження є концептуальні положення економіки, економічної теорії, фундаментальні основи теорії управління, теорії прийняття рішень, управління витратами, управлінського обліку. Для досягнення мети дисертаційного дослідження використані загальнонаукові та спеціальні методи пізнання. Зокрема, порівняльно-правовий, формально-догматичний, компаративний методи застосовувалися під час аналізу вітчизняних та європейських нормативних актів, законопроектів, міжнародних документів щодо становлення, організації та безпосереднього здійснення управління транспортуванням природного газу та зовнішньоекономічною діяльністю; абстрактно-логічний та методи процесного і системного аналізу – при уточненні дефініції «економіко-експертний механізм»; економіко-статистичний та метод історичного аналізу – для визначення характеру та особливостей діяльності вітчизняних ГТП в сучасних умовах; методи теоретичного узагальнення, декомпозиції – для визначення стратегічних орієнтирів управління ЗЕД ГТП; логіки, причинно-наслідкового зв'язку, системного аналізу, індукції та дедукції – для обґрунтування передумов управління ЗЕД ГТП, визначення перспектив здійснення ЗЕД в умовах конкурентного ринку; методи економетричного моделювання, варіації та таксономії – для оцінки рівня управління ЗЕД ГТП; квантифікації, матричний, сценарний та експертного оцінювання – для побудови профілю стейкхолдера та визначення програми взаємодії ГТП – суб'єкта ЗЕД з потенційними контрагентами; системного підходу та

структурно-логічного аналізу – для викладення результатів дослідження; графічного та табличного підходів – для унаочнення результатів аналізу статистичної інформації та теоретико-методичних положень, обґрунтованих в роботі; методи інтегрального числення та економічного аналізу – при здійсненні економіко-математичного моделювання.

Інформаційною базою дослідження стали монографії, науково-аналітичні статті вітчизняних і зарубіжних науковців, фахівців-практиків щодо ефективності діяльності та управління ЗЕД підприємств; опрацьовані й узагальнені автором документи, що стосуються роботи ГТП; законодавчі та нормативні акти Верховної ради України, Кабінету міністрів України, нормативно-правові документи Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг, а також результати власних досліджень автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вирішенні науково-прикладного завдання поглиблення та розвитку теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо формування економіко-експертного механізму ЗЕД ГТП, а саме:

удосконалено:

– дефініцію «економіко-експертний механізм» як організовану впорядковану сукупність основних елементів експертизи економічної системи діяльності підприємства, що, на відміну від традиційного визначення економічного механізму, в теоретичному аспекті характеризується метою, завданням та предметом експертного дослідження, а в практичному – визначеною структурою складових елементів процедури експертного дослідження (отримання інформаційних матеріалів, співвідношень (взаємозв'язків) між ними, сутнісною природою таких зв'язків, законодавчо-нормативною базою (статика) та конкретною технологією дослідження управлінського рішення, господарських операцій, фактів, явищ, процесів чи видів діяльності, що досліджуються (динаміка)) в системі контролінгу

підприємства на сучасному етапі становлення інформаційних технологій, технології управління;

– методичний інструментарій розрахунку інтегрального показника ефективності ЗЕД ГТП при здійсненні економіко-експертного дослідження, який, на відміну від існуючих, враховує системну інтеграцію функцій контролю й інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень щодо такої діяльності та дозволяє визначити доцільність проведення зовнішньоекономічних операцій;

– управлінські аспекти ЗЕД ГТП, зокрема: побудовано карту стейкхолдерів модельного газотранспортного підприємства щодо здійснення зовнішньоекономічних операцій, сформовано профіль для оцінювання потенційного стейкхолдера газотранспортного підприємства, проведено алгоритмізацію такого вибору, що, на відміну від існуючих, дозволило удосконалити процедуру економіко-експертного дослідження потенційних стейкхолдерів ГТП та сформувати структуру такого процесу, впроваджену окремим контуром у механізм ЗЕД ГТП;

– демаркаційні аспекти розробки етапів становлення системи контролінгу ГТП з імплементацією економіко-експертних досліджень окремих питань фінансово-господарських операцій стосовно ЗЕД, що, на відміну від існуючих логіко-причинних послідовностей, дозволило створити принципово нову схему співпраці між окремими елементами системи управління підприємством та зробити процес управління економічною безпекою ЗЕД ГТП більш ефективним, логічним та систематичним;

набули подальшого розвитку:

– процесний підхід до стратегічного управління системою ЗЕД ГТП з врахуванням масштабів та властивостей економічного простору, що сприяє інтеграції та вдосконаленню інформаційної взаємодії, регламентації та законодавчо-нормативного регулювання діяльності підприємства на конкурентних зовнішніх ринках;

- проведення аналізування конкурентного середовища, що враховує оцінювання стратегічних позицій ГТП та ключових факторів успіху його діяльності, для формування економіко-експертного механізму ЗЕД ГТП;
- формалізований методичний підхід до економіко-експертного дослідження операцій за зовнішньоекономічними контрактам ГТП з метою інтеграції в систему контролінгу підприємства для забезпечення економічної безпеки з врахуванням завдань на кожному етапі управління нею та визначення небезпек їх реалізації.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені в дисертаційній роботі теоретичні та методичні положення доведено до рівня практичних рекомендацій щодо організації ЗЕД ГТП та економіко-експертного дослідження зовнішньоекономічних операцій ГТП.

Основні положення та результати дослідження впроваджено у практичну діяльність УМГ «Київтрансгаз» ПАТ «Укртрансгаз» (довідка № 507/29-01 від 11.06.2018 р.), зокрема щодо запропонованої автором системи оціночних показників конкурентоздатності та ефективності управління ЗЕД підприємства, методика визначення ефективності зовнішньоекономічних операцій, моделювання економіко-експертного дослідження зовнішньоекономічних операцій ГТП на основі системної інтеграції функцій контролю й інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень щодо діяльності підприємства; УМГ «Прикарпаттрансгаз» ПАТ «Укртрансгаз» (довідка № 18-1126 від 07.06.2018 р.), а саме методику визначення ефективності зовнішньоекономічних операцій ГТП, за основу якої взято сформована система показників, що визначають конкурентоздатність та ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства; ТОВ «А2-газ» (довідка № 3/221А2 від 12.06.2018 р.) апробовано алгоритмізовану модель економіко-експертного дослідження зовнішньоекономічних операцій ГТП на основі системної інтеграції функцій контролю й інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень щодо діяльності підприємства, взято до уваги пропозиції щодо уточнення та

структурування технології процесу управління розвитком ЗЕД підприємства з врахуванням ключових факторів діяльності, проведене групування інформаційно-інституціонального забезпечення ЗЕД для залучення іноземних інвестицій; АТ «Укрспецтрансгаз» (довідка № 1837/103 від 18.06.2018 р.), а саме, методику моделювання економіко-експертного дослідження зовнішньоекономічних операцій ГТП з врахуванням контрольних аспектів та інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень щодо діяльності підприємства; ДП Спеціалізована експертна науково-аналітична та технічна установа (довідка № 6 від 11.04.2018 р.) в частині алгоритмізованої моделі економіко-експертного дослідження зовнішньоекономічних операцій підприємства.

Також теоретичні положення, методичні розробки, узагальнення і висновки, що містяться в дисертаційній роботі, використовують у навчальному процесі Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу при викладанні дисциплін «Моделювання господарських процесів», «Контролінг підприємницьких рішень», «Стратегічний управлінський облік» та «Моделі оцінювання підприємницьких рішень» для студентів спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля і біржова діяльність» спеціалізація «Маркетингова діагностика і управлінський консалтинг в підприємстві» (довідка № 132/12 від 28.06.2018 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаним науковим дослідженням. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, використано лише ті ідеї та положення, що є результатом особистої роботи здобувача.

Апробація результатів дисертації. Основні результати дисертації доповідалися й одержали схвальну оцінку на всеукраїнських та міжнародних науково-практичних конференціях та семінарах, зокрема: «Сучасні проблеми методології та організації бухгалтерського обліку, економічного аналізу та аудиту в умовах переходу на МСФО та МСА» (м. Ставрополь, Російська

Федерація, 2013 р.), «Облік, аналіз і контроль в умовах сучасних концепцій управління економічним потенціалом і ринковою вартістю підприємства» (м. Житомир, 2014 р.); «Наука и общество» (м. Донецьк, 2014 р.); «Сучасні тенденції економічного та соціального розвитку: держава, регіон, підприємство» (м. Луганськ, 2014 р.); «Актуальні проблеми фінансово-господарського контролю та його ресурсного забезпечення в умовах глобалізації» (м. Кривий Ріг, 2014 р.); «Розвиток системи обліку, аналізу та аудиту в Україні: теорія, методологія, організація» (м. Київ, 2014 р.); «Шляхи розвитку судово-експертної діяльності в сучасних умовах в Україні» (м. Київ, 2015 р.); «Висновок судового експерта-економіста. Рекомендації щодо підвищення якості та доказового значення» (експертна практика) (м. Київ, 2015 р.); «Актуальні питання економічного розвитку держави та регіонів: теоретичні і практичні аспекти» (м. Львів, 2018 р.); «ScieceMax IV» «Соціальні трансформації у кризовий період» (м. Вінниця, 2018 р.); «Інноваційний розвиток: освіта та наука XXI століття» (м. Київ, 2018 р.).

Пропозиції стосовно удосконалення методики оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності, введення в практику обов'язкової незалежної комплексної державної експертизи, виходячи з максимізації коефіцієнтів вуглеводневилучення, використані при підготовці матеріалів для науково-виробничої наради в Міністерстві енергетики та вугільної промисловості з питань збільшення вуглеводневилучення з родовищ нафти і газу України 15.04.2016 р.

Публікації. Основні положення дисертаційної роботи опубліковано у 17 наукових працях загальним обсягом 3,75 друк. арк. (особисто автору належить 3,03 друк. арк.), з яких: 8 статей у наукових фахових виданнях (5 індексовані в міжнародних каталогах та наукометричних базах); 9 – матеріали наукових конференцій.

Структура та обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дисертаційної роботи – 250 сторінок друкованого тексту (у

т. ч. основного тексту – 179 сторінок). Робота містить 41 таблицю, з яких 9 таблиць повністю займають площу на 14 сторінках, 24 рисунки, з яких 3 повністю займають площу сторінки, список використаних джерел із 208 найменувань, розміщених на 21 сторінці, 6 додатків на 33 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЗДІЙСНЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГТП

1.1 Теоретико-методичні засади формування економіко-експертного механізму діяльності газотранспортного підприємства

Функціонування газотранспортного підприємства на сучасному етапі розвитку економічних відносин є надзвичайно складним процесом з великою кількістю зв'язків (в т.ч. і зворотних) та взаємодій, взаємовпливів між його складовими, зовнішнім середовищем. В зв'язку з цим виникає потреба в чіткому розумінні як безпосередньо економічного механізму діяльності підприємства (складових частин діяльності в залежності від напрямів діяльності такого підприємства), так і теоретико-понятійного апарату, що описує цей механізм.

Незважаючи на різноманітність та різноспрямованість всіх досліджень даного питання в наукових джерелах відсутній єдиний підхід до визначення як самого поняття «механізм», так і дефініції «економічний механізм». Така невизначеність перешкоджає формуванню понятійного апарату та вирішенню фундаментального наукового питання, що покладене в основу багатьох наукових досліджень.

В процесі історичного розвитку зміни економічних відносин викликали потребу опису певних явищ, процесів та взаємодій. Як наслідок, значна низка технічних термінів почала вживатися в економіці, зокрема це стосується і поняття «механізм». У «Тлумачному словнику економіста» подане визначення механізму технічного характеру як «пристрою, приладу, що здійснює ряд певних виробничих операцій», як «сукупність процесів, прийомів, методів, підходів або здійснення певних дій задля досягнення мети» [1, с. 185; 107], «механізм визначається як внутрішній пристрій (система ланок) машини, пристрою, апарату, що приводить їх в дію [2]. Автори

словника іншомовних слів наголошують на грецькому походженні терміну: «Механізм – це сукупність проміжних станів або процесів будь-яких явищ» [3, с. 431; 107].

Відповідно до філософського енциклопедичного словника, механізм – це «система рухів чи подій, а також пристрій чи застосування, в якому та за допомогою якого здійснюються ці рухи, що визначаються законами природи [4]. А отже, за цими визначень механізм подається у вигляді певної системи або послідовності, що визначають рух або діяльність. Слід зазначити, що натомість такі тлумачення не надають розуміння з чого саме формується така система і що являє собою механізм.

«В економічній літературі термін «механізм» став використовуватись в другій половині 60-х років» [5] ХХ сторіччя, відзначає І. Золотих. З цього часу питання визначення змістового навантаження та формалізація суті поняття «механізм» в прикладному економічному аспекті стало предметом дослідження численної кількості науковців і вітчизняних, і зарубіжних, оскільки саме економічний механізм визначається фундаментальним поняттям при відображенні економічних законів, їх проявів. Зокрема дослідженню цієї наукової категорії присвятили свої праці Л. Абалкін, В. Андрієнко, А. Беляєв, І. Булеєв, П. Буніч, В. Бурков, С. Воєводін, С. Галуза, Л. Гурвіц, С. Ізмалков, О. Ісаєва, О. Кендюхов, В. Кондрашова, А. Кульман, М. Лапуст, Ю. Лисенко, І. Лопатніков, Р. Майєрсон, Е. Маскин, В. Маслеников, В. Москаленко І. Перезовова, П. Райзберг, М. Рогоза, О. Стогул, І. Фаріон, В. Федорович, Я. Феріанц, Є. Хлобистов, А. Чаленко, А. Шеремет О.Шипрунова та інші.

К. Холодкова зазначає, що «з позиції сучасної теорії управління практично будь-які процеси чи явища, що відбуваються в державі, суспільстві чи економіці загалом чи окремої організації здійснюються під впливом функціонування певного виду механізму» [6].

В словнику економіки та права – це «сукупність організаційних структур, конкретних форм і методів управління, а також правових норм, за

допомогою яких реалізуються діючі у конкретних умовах економічні закони» [7; 107]. Р. Квасницька та С. Джерелейко характеризують механізм як систему, що визначає послідовність здійснення певних процесів або порядок виконання відповідних робіт [8, с. 67; 107]. Визначення терміну «механізм» в економічному розумінні означає систему (сукупність) заходів, чинників, які функціонують у взаємозв'язку з метою підвищення ефективності, задоволення потреб суспільства, збільшення грошових потоків до бюджету тощо [9, с. 148; 107]. М. Дороніна уточнює складові механізму та розглядає його як складну систему, що має вхід та вихід [10, с. 128; 107]. Вона акцентує увагу на необхідності підбору таких елементів розробником механізму, які на виході дадуть бажані значення істотних параметрів при мінімальних втратах енергії.

Низка авторів подають визначення механізму з позицій ресурсного підходу, визначаючи його як «ті ресурси, за допомогою яких виконується функція» [3]. В якості механізму вони визначають «людей, машин, обладнання, які забезпечують все необхідне для реалізації функції» [11].

В середині кожного механізму лежить певний набір елементів, які пов'язані і тісно взаємодіють між собою заради вирішення спільних завдань і досягнення загальної мети існування усього механізму. Таким чином, механізм представляє собою систему процесів, прийомів та методів, які стають важливим інструментом для досягнення як коротко-, так і довгострокових цілей через прийняття правильних та своєчасних рішень [107].

Слушним вважаємо визначення механізму як організованої впорядкованої сукупності основних вузлів (елементів) будь-якої системи, що характеризується через теорію і практику, поданої І. Фаріоном та І. Перезовою. «Теорія з точки зору функціонування механізму системи передбачає визначення мети, предмета та методу. Відповідно, практика характеризує систему в двох аспектах:

- у статиці, тобто визначає її структуру, складові елементи й співвідношення між ними, а також техніку;
- у динаміці, тобто технологічні процеси, що в ній відбуваються» [12;

108].

Поділяємо підхід О. Радченка, відзначає, що механізму як такому мають бути обов'язково притаманними такі ознаки:

- продукт організованої діяльності;
- має мету або функцію;
- містить послідовність дій, певний вид руху;
- передбачає переважно однобічний вплив з чітко визначеним

вектором впливу;

- має суб'єкт і об'єкт;
- характеризується жорстким взаємозв'язком, усталеністю процесу,

правил взаємодії;

- його функціонування в ідеалі націлене на автоматизм;
- його побудова носить структурно-функціональний характер;
- має ознаки відкритої або закритої системи [13; 109].

У сучасній економічній теорії це поняття найчастіше поєднується із поняттями «управління», «економічний», «господарський», «організаційний», «фінансовий», «управлінський», «соціально-культурний», тощо. А. Кульман [14, с. 13] наголошував на існуванні великого числа механізмів, які є системою елементів та об'єктів управління, в якій відбувається перетворення впливу елементів управління на необхідний стан або їх реакцію, що має вхідні посилки і результуючу реакцію [107].

При дослідженні відходів до сутності поняття господарського механізму І. Аверіна провела типізацію механізмів за певними ознаками, а саме:

- за структурою – економічний, політичний, соціальний, культурний;
- відповідно до динаміки – становлення, розвиток, трансформації та адаптації;
- відповідно до функцій – стимулювання, організації, планування та контролю;
- відповідно до сфери застосування – іноваційний, інвестиційний,

– трудовий та інші [15].

Вважаємо за можливе, доповнити наведену класифікацію (табл.1.1).

Таблиця 1.1 – Класифікація механізмів

Класифікаційна ознака	Види механізмів
1	2
структура	економічний політичний соціальний культурний
прикладна дія	банкрутства використання економічних законів викупу акцій грошової емісії забезпечення економічної безпеки захисту інтелектуальної власності зменшення економічних ризиків справляння податків формування ринкової вартості товарів ціноутворення та інші
динаміка	становлення розвиток трансформації функціонування
управлінські функції	стимулювання організації планування контролю аналізування обліку регулювання
сфера застосування	іноваційний інвестиційний трудоий та інші
відтворення	виробництво обмін розподіл споживання
адаптивність	адаптивний неадаптивний
будова (архітектоніка)	простий складний розгалужений ієрархічний
зв'язки	інституційний комунікаційний
вплив	стимулюючий компенсуючий подавляючий

1	2
система	відкритого типу закритого типу

Джерело: сформовано автором на основі [15].

Одні автори ототожнюють «механізм» та «економічний механізм» [16], визначаючи його як форму стратегічної гри (взаємодії) між економічними суб'єктами. Інші - дають такі визначення, які дозволяють включити в поняття механізм будь-який економічний чи організаційний процес в господарській системі [17], треті – характеризують механізм як сукупність економічних явищ [18].

Натомість, розуміння економічного механізму на сучасному етапі має надзвичайно широке номінативне поле: його використовують і теоретичних, і в практичних розробках. Узагальнена критика визначень економічного механізму, поданих в низці наукових джерел [19, 20, 21] зводиться до відсутності однозначного визначення сутнісної форми та теоретичного підґрунтя у вигляді понятійного апарату складових елементів такого механізму.

В. Кондрашова та О. Ісаєва відзначають існування «різних моделей економічних механізмів, зокрема аналітичні, мовні, схематичні, такі, що відображають управління економікою всього підприємства або окремими його частинами, являють собою суть економіки, процес формування основного результату діяльності підприємства або структуру, конструкцію взаємодії складових частин економіки, економічної діяльності і так далі [18].

Авторки відзначають, що «на відміну від вищенаведених моделей, ... структура економічного механізму повинна визначатися місією, призначенням підприємства. Місія підприємства полягає в створенні, виробництві товарів (послуг), які являють собою цінності для покупців (споживачів) при розумній ціні та допустимих для підприємства витратах з метою отримання прибутку для подальшого розвитку, удосконалення виробництва. ... Концепція економічного механізму підприємства як послідовність економічних явищ, що призводять до іншого (кінцевого)

визначеного економічного явища, буде помилковою, якщо підприємство як учасник цих явищ в ній буде розглядатися поза залежністю від споживача та поза залежності від невизначеності та зміни середовища. Остання залежність також потребує наявності визначених елементів в такому механізмі. ... вони представляються у вигляді конкретних економічних інструментів, виявлення яких потребують подальших досліджень» [18].

Я. Феріанц визначає економічний механізм як теоретичну базу, що визначає властивості загальні для різних явищ, форм, засобів чи методів, також як і приховані принципи руху, зв'язки і внутрішні залежності [22; 110].

Окремі науковці вдаються до представлення економічного механізму діяльності підприємства як ринкового процесу, що поєднує в собі саморегульованість суб'єкта господарювання та державного регулювання [23], або як послідовності економічних явищ: «вихідне економічне явище тягне за собою низку інших, при чому для їх виникнення не виникає потреби в додатковому імпульсі. Вони йдуть одно за іншим в певній послідовності і ведуть до деяких вочевидь видимих результатів» [24]. Вважаємо, що визначення економічного механізму, наведене науковцями, як послідовності економічних явищ не розкриває суті самого механізму і не дають розуміння, які саме це явища. Окрім того, вважаємо їх також такими, що не в повній мірі відповідають суті самого поняття, оскільки потребують пояснення руху (діяльності підприємства) або точніше саморуху в просторі та часі з визначенням закономірностей такого руху. Натомість, визначення механізму як сукупності елементів, зв'язок між ними в межах механізму вважається нам беззаперечним.

Деякі науковці вдаються до ототожнення економічного механізму та управління економічним процесом. Зокрема, Л. Снітко зазначає, що економічний механізм являє собою «свідому дію людини на об'єкти, процеси та участь в них людей, що здійснюється з метою надати визначені напрями господарської діяльності та досягнути бажаних результатів» [25]. Н. Круглова

вважає, що стриденем економічного механізму підприємства є ринковий механізм конкуренції та ціноутворення [26].

В. Столяров, Л. Васечко представляють економічний механізм як «сукупність методів і засобів впливу на економічні процеси, їх регулювання» [27]. В окремих джерелах зустрічаємо підхід до економічного механізму як до системи важелів та інструментів, тобто «взаємопов'язане та взаємообумовлене поєднання конкретних економічних регуляторів» [28].

Зауважимо, що елемент «регулювання», які вводять у визначення економічного механізму окремі автори [14, 17, 18], передбачає низку дій, що пов'язані з контролем результатів функціонування механізму, розробці та впровадженню управляючих впливів. Однак, ці автори не зазначають що примусить сукупність методів і засобів впливати на економічні процеси та на яких підставах має здійснюватись їх регулювання.

Л. Гурвіц подав формулювання, за яким механізм визначається як «взаємодія між об'єктами і центром, що складається з трьох стадій: кожен суб'єкт в приватному порядку надсилає центру повідомлення m_i , центр, який отримав всі повідомлення, вираховує очікуваний результат $Y = f(m_1, \dots, m_n)$; центр оголошує результат Y та за необхідності перетворює його в життя» [29].

Науковець, однак, не визначає хто або що виступають центром, об'єктом, суб'єктом, яка мотивація посилення суб'єктом повідомлень, їх зміст та в чому суть очікуваного результату. Отже, дане визначення, на наш погляд, ще більш заглиблює понятійну невизначеність.

Головна мета створення будь-якого механізму зводиться до його функціонування, але вважаємо, що його опис (характеристика) має містити декілька складових частин для розуміння самої суті механізму та його безпосередньої дії з її визначеним результатом. Якщо в технічних системах механізм функціонування в повній мірі може бути описаний кількісними параметрами, то в господарських – за необхідне постає і кількісний, і якісний опис функцій економічного механізму для визначення в подальшому ефекту від його функціонування.

Елементи термінологічних відмінностей поняття «економічний механізм» від поняття «механізм» в широкому сенсі слова зводяться до наступного:

- 1) механізм не може існувати без процесу, оскільки є його складовою частиною та налаштований на виконання лише процесних функцій;
- 2) механізм не має власного управління, є ніби «знерухомленим» та знаходиться в стані очікування управління процесом;
- 3) поєднання механізму з управлінням являє собою внутрішній зміст процесу [30].

За таким підходом А. Чаленко на основі ресурсного підходу подає наступне визначення економічного механізму – «це сукупність ресурсів економічного процесу та способів їх поєднання» [31]. Такими ресурсами автор вважає економічні, соціальні, екологічні та технологічні ресурси, які стосуються певного територіального утворення, в межах якого здійснюють свою діяльність підприємницькі структури.

М. Логінов визначає економічний механізм як «методологію чи комплекс елементів (ланок) для досягнення цілей розвитку економічної системи, що включає взаємопов'язані елементи: управлінські, організаційні, ресурсні, інформаційні, а також інструментарій економічного механізму» [32]. Аналогічної позиції дотримується Є. Хлобистов: «Економічний механізм – комплекс організаційних, нормативних та правових заходів, спрямованих на оптимальну взаємодію економіки та навколишнього середовища по відношенню до людини» [33].

О.Козлова характеризує економічний механізм як цілісну систему, що складається з двох підсистем, що взаємодіють – функціональної та забезпечувальної [34]. Таку ж позицію поділяє В. Москаленко, що відзнає економічний механізм в якості цілісної системи на базі цільових, функціональних підсистем та підсистем забезпечення [35].

В цілому підхід до дефініції «економічний механізм» у різних наукових роботах може бути зведений до розгляду її в наступних аспектах:

1. як взаємодія між об'єктами і центром, що складається з певних стадій;
2. як послідовність економічних явищ;
3. як сукупність методів і засобів впливу на економічні процеси, їх регулювання;
4. як комплекс організаційних, нормативних та правових заходів, спрямованих на оптимальну взаємодію економіки та навколишнього середовища по відношенню до людини;
5. як теоретичну базу, що визначає властивості загальні для різних явищ, форм, засобів чи методів, також як і приховані принципи руху, зв'язки і внутрішні залежності;
6. як форму стратегічної гри (взаємодії) між економічними суб'єктами;
7. як свідому дію людини на об'єкти, процеси та участь в них людей, що здійснюється з метою надати визначені напрями господарської діяльності та досягнути бажаних результатів;
8. як ринковий процес, що поєднує в собі саморегульованість суб'єкта господарювання та державного регулювання;
9. як цілісну систему;
10. як сукупність основних вузлів (елементів) будь-якої системи, що характеризується через теорію і практику.

Л. Павлова поняття економічного механізму тлумачить як сукупність елементів до яких включає планування, прогнозування, організацію суспільного процесу, економічне стимулювання, ціноутворення, фінансовий механізм [36] Такий самий підхід відстоює С. Воеводін, що визначає економічний механізм як сукупність елементів управління, нормування, обліку результатів та витрат, госпрозрахункової відповідальності та матеріального заохочення, організаційного, ресурсного та інформаційного забезпечення [37; 111].

Отже, поділяючи наведений підхід І. Фаріона та І. Перезової [12], вважаємо, що під економічним механізмом діяльності підприємства варто розуміти організовану впорядковану сукупність основних елементів

економічної системи підприємства, що в теоретичному аспекті характеризується метою та видами діяльності підприємства, а в практичному - характеризується визначеною структурою складових елементів, співвідношень (взаємозв'язків) між ними, технікою таких зв'язків (статика) та технологією процесів, що в ній відбуваються (динаміка).

Сутність економічного механізму через появу та розвиток економічного явища, що тягне за собою ряд інших явищ, які не вимагають додаткового імпульсу, впливають один з одного у визначеній послідовності, визначає А. Кульман [14; 110].

Вважаємо, що основним підходом для розкриття змісту і сутності економічного механізму є те, що він має спеціальну цільову спрямованість, певний зміст і специфічні способи функціонування. Так, початок процесу господарської діяльності підприємства напругу пов'язаний з виникненням економічного чи соціального інтересу здійснення такої діяльності, що і виступає в якості імпульсу-активізатора, який приводить в дію економічний механізм підприємства. Він же і формує очікуваний результат функціонування такого механізму. Визначення такого імпульсу здійснюється в процесі формування мети діяльності підприємства, а складових елементів механізму – в процесі визначення видів діяльності, що здійснюватимуться підприємством.

В свою чергу, організація господарської діяльності впродовж всього терміну функціонування підприємства полягатиме в цілеспрямованому впорядкуванні й удосконаленні економічного механізму, тобто його структури та процесів, що в ньому відбувається.

Погоджуємося з підходом О. Баскакової, яка наголошує, що «економічний механізм функціонування підприємства має бути орієнтований на досягнення стратегічних цілей розвитку. Основною метою будь-якого підприємства є забезпечення стійкого розвитку, посилення конкурентних позицій на ринку» [38]. Перелік завдань, вирішенню яких, за підходом авторки, має сприяти механізм функціонування підприємства є наступним:

1. формування умов для найбільш повного задоволення попиту покупців на власну продукцію (послуги) в рамках вибраного сегменту ринку. Для вирішення цього завдання необхідне вивчення ринку, розробка ефективної товарної та цінової політики;

2. забезпечення економічності господарсько-фінансової діяльності. Це завдання вирішується на основі мінімізації трудових, матеріальних, фінансових ресурсів на організацію виробничих процесів, на здійснення комерційних операцій, виконання функцій управління підприємством;

3. максимізація суми прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства, і забезпечення ефективного його використання. Це завдання розв'язується на основі нарощення обсягів діяльності підприємства через проведення ефективної цінової та амортизаційної політики, податкового планування, оптимізації співвідношення частин прибутку, що капіталізується та споживається;

4. мінімізація рівня господарських ризиків, що пов'язані з діяльністю підприємства. Для розв'язку цього завдання необхідне ефективне управління комерційними, фінансовими, інвестиційними та іншими ризиками. Мінімізація ризиків забезпечує стабільність розвитку та передбачуваність результатів діяльності.

5. забезпечення постійного зростання ринкової вартості підприємства. Це завдання реалізується на основі високої інвестиційної активності, здатності підприємства ефективно акумулювати власні фінансові ресурси для забезпечення приросту активів в усіх їх формах, підвищення фінансової стійкості підприємства. На зростання ринкової вартості підприємства впливають завойовані позиції на ринку, ділова репутація, кваліфікація персоналу, технології ведення господарської діяльності та управління [38].

Однак вважаємо, що не всі з наведених завдань відображають можливості економічного механізму діяльності підприємства та сформульовані авторкою у відповідності до умов ефективного функціонування підприємства. Зокрема, завдання максимізації суми прибутку,

що залишається в розпорядженні підприємства, не завжди розв'язується на основі нарощення обсягів діяльності підприємства. Воно може бути розв'язане також зменшенням / оптимізацією величини витрат, які несе підприємство. Окрім того, постійне нарощення обсягів діяльності підприємства може призвести до кризи перевиробництва – ситуації, за якою вироблена продукція не знаходить збуту у зв'язку з перевищенням реальної потреби покупців. Світова практика містить приклади таких ситуацій в діяльності підприємств (до прикладу, компанії H&M, Walmart, люксовий бренд Burberry та інш.).

Реалізація завдання забезпечення постійного зростання ринкової вартості підприємства за рахунок забезпечення приросту активів в усіх їх формах за ринкових умов господарювання є не ефективним, оскільки, до прикладу, наявність значних сум непогашеної дебіторської заборгованості потребує додаткового аналізу на предмет надійності її погашення, прострочення та визначення оціночної вартості з врахуванням інфляції, це ж стосується акумулювання грошових коштів на банківському рахунку, нереалізованих ТМЦ тощо. Окрім того, є потреба постійного контролю недопущення кризи ліквідності тощо.

Вищенаведений приклад негативних наслідків нарощування обсягів виробництва сприятиме зростанню товарних запасів підприємства, тобто активів. Але це ніяким чином не спричинить зростання ринкової вартості підприємства, а навпаки може стати причиною банкрутства підприємства, яке не зможе реалізувати накоплені обсяги продукції без можливостей розширення.

Доцільним також є зазначення ще одного завдання вирішенню якого сприятиме механізм функціонування підприємства, а саме визначення резервів технологічного розвитку виробництва, системи управління підприємством.

При проведенні досліджень в рамках теорії економічних механізмів В. Слепов, В. Бурлачков, К. Ордов виділяють інформаційний та

функціональний підходи [39]. Натомість Д. Шишкін відзначає обмеженість цих підходів та її уникнення пропонує застосування інтегрального підходу [40].

При формуванні економічного механізму діяльності підприємства з метою мінімізації ризиків при формуванні критеріїв оцінки результатів його функціонування за ознакою «ефективність», ризиків прийняття неефективних та/або помилкових рішень, особливого значення надають формуванню системи контролінгу, що виступатиме окремим складовим елементом економічного механізму.

Контролінг в контексті управління визнається «системною концепцією інформаційно-аналітичного та методичного забезпечення процесів планування, контролю, аналізу та прийняття управлінських рішень з метою успішної реалізації цілей підприємства, що реалізується у стратегічному та оперативному форматі» [41; 112].

В сучасних умовах виникає інтерес до комплексних підходів до понять, які на перетині номінативних площин та сутнісних обсягів дають можливість виокремлення нової деривації, що описує декілька явищ одночасно. В досліджуваній проблемі такою деривацією виступає поняття «економіко-експертний механізм», що утворилось на перетині понять «економічний механізм» та «економічна експертиза».

Зазначимо, що погляди дослідників щодо розвитку економічної експертизи у вітчизняній науці сформувались переважно у науково-теоретичних правознавчих парадигмах, висвітлені епізодично та в цілому не систематизовані [42]. В той же час, «... експертиза є інструментом, за допомогою якого експерти можуть досліджувати об'єктивні властивості об'єкта (чи їх виявляти), навмисне сконструйовані або випадково привнесені, то саме економічна експертиза є дієвим інструментом контролінгу на сучасному етапі становлення інформаційних технологій, технології управління (процеси обґрунтування, прийняття, організація виконання рішень). Водночас, результатом економічної експертизи є не консультація чи

оцінка, результатом є висновок за певними обставинами, фактами, який в контексті системи управління підприємством виступає підґрунтям управлінського рішення» [43, с. 11]. «У науковому пізнанні в діалектичній єдності чуттєво-сенситивного та раціонального головна роль належить раціональному мисленню [113]. Але сприйняття експертного дослідження як основної форми раціонального мислення (поняття, судження, умовиводи) не відображають повною мірою його специфіку, оскільки ці форми можуть функціонувати як на донауковому, так і на науковому рівні пізнання. ...

Під концепцією економічної експертизи слід розуміти певну систему поглядів, а також спосіб розгляду і пояснення її як специфічної форми господарського контролю, інструментарій контролінгу, в основі якої знаходиться певна керівна ідея, конструктивний принцип вивчення фактографічної бази, прийняття управлінського рішення та організації дослідницької діяльності» [42]. Економічна експертиза як форма реалізації спеціальних знань має важливе значення для характеристики обставин, господарських ситуацій, що виникають в діяльності підприємств, встановлення нових обставин, зв'язків, а також для прийняття обґрунтованих рішень в конкретних ситуаціях, що як вище зазначалось, спрямована на розкриття та приведення в дію всіх джерел і резервів інтенсифікації розвитку підприємства, уникнення/запобігання помилок на основі комплексного використання взаємопов'язаних економічних, соціальних, науково-технічних, організаційних чинників в контексті підвищення ефективності системи управління підприємством [43].

Натомість, ідея економічної експертизи як форми наукового пізнання «полягає у відображенні причинно-наслідкових зв'язків між наявними документально засвідченими господарськими фактами, явищами, подіями та їх відповідністю законодавчим нормам у економічних відносинах. ... Дія економіко-експертної системи спрямована на розкриття та приведення в дію всіх джерел і резервів інтенсифікації розвитку підприємства, уникнення/запобігання помилок на основі комплексного використання

взаємопов'язаних економічних, соціальних, науково-технічних, організаційних чинників в контексті підвищення ефективності системи управління підприємством» [42].

Вважаємо, що в площині дослідження господарської діяльності підприємства дефініції «економічний механізм» та «економічна експертиза» доповнюють одна одну і перекривають весь універсум дослідження.

Застосувавши вищенаведений підхід до логічної послідовності розкриття змісту деривації «економіко-експертний механізм», вважаємо за доцільне надати наступне трактування:

економіко-експертний механізм – це організована впорядкована сукупність основних елементів експертизи економічної системи діяльності підприємства, що в теоретичному аспекті характеризується метою, завданням та предметом експертного дослідження, а в практичному - характеризується визначеною структурою складових елементів процедури експертного дослідження (отримання інформаційних матеріалів, співвідношень (взаємозв'язків) між ними, сутнісною природою таких зв'язків, законодавчо-нормативною базою (статика) та конкретною технологією дослідження управлінських рішень, господарських операцій, фактів, явищ, процесів чи видів діяльності, що досліджуються (динаміка)) в системі контролінгу підприємства на сучасному етапі становлення інформаційних технологій, новітніх технологій управління (процеси обґрунтування, прийняття, організація виконання рішень) (рис.1.1).

Вважаємо, що наведені теоретичні узагальнення сприятимуть уточненню понятійно-категоріального апарату, що описує економіко-експертний механізм. Тому в подальших розділах даної дисертаційної роботи будуть розкриватися саме аспектні характеристики формування та функціонування економіко-експертного механізму діяльності ГТП в прикладному характері до зовнішньоекономічної діяльності.

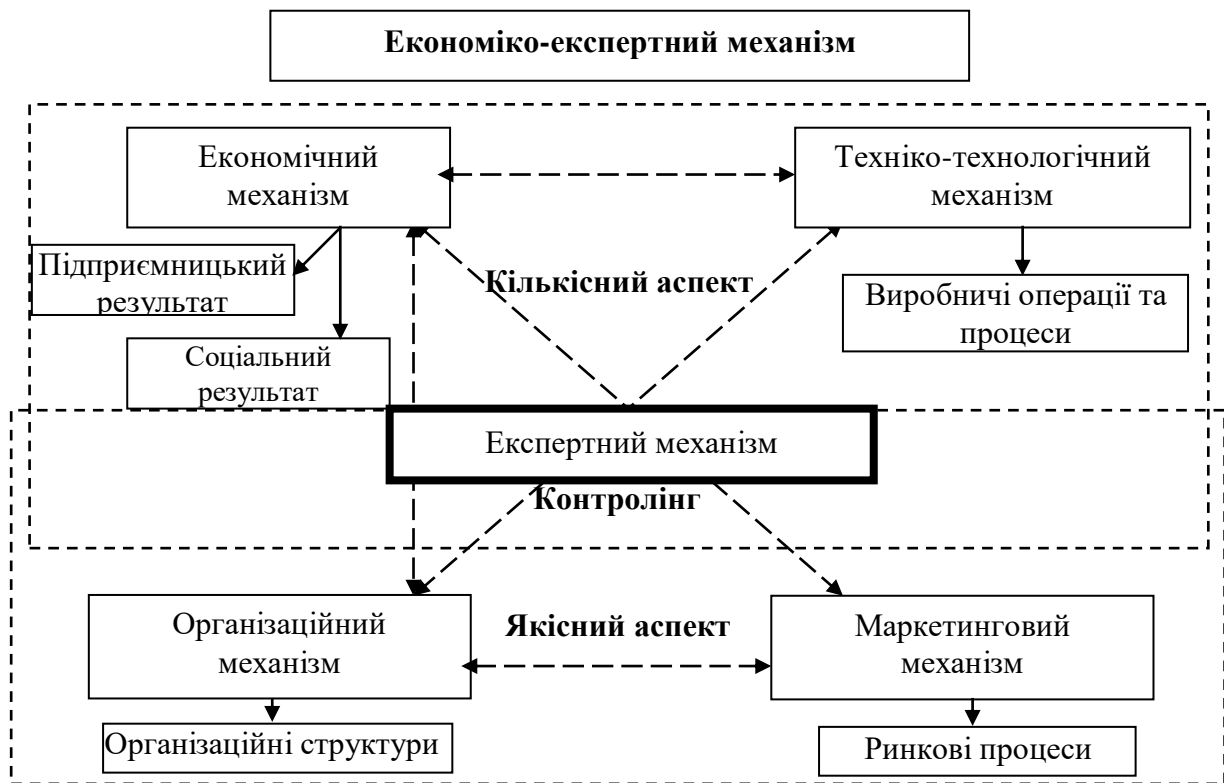


Рис. 1.1. Візуалізація змісту дефініції «економіко-експертний механізм»

Джерело: сформовано автором.

1.2 Влив концептів та тенденції розвитку світового газотранспортного простору на сучасний стан функціонування газотранспортних підприємств

Рецесивний стан української економіки, що напряду пов'язаний із труднощами світової економіки загалом, геополітичною нестабільністю та військовим конфліктом, що триває на сході України, негативним чином впливає на діяльність конкретних об'єктів господарювання. Одні з найбільших проблем пов'язані із функціонуванням підприємств газотранспортної галузі, оскільки саме цей комплекс відзначається найбільшою чутливістю до політико-економічних збурень з боку Росії як власника природного газу, що поставляється в Європу, та від якого залежить економіка нашої країни. Окрім того, регулювання діяльності в енергетиці

одночасно є предметом найбільш непримирених суперечок між Російською Федерацією та Європейським союзом, що також відбивається на функціонуванні підприємств газового сектору [44].

Тривала гібридна війна на сході країни, анексія Криму та несвоєчасність прийняття та реалізації рішень технічного та організаційно-фінансового характеру щодо модернізації інфраструктури української ГТС посилюють небезпеку втрати Україною статусу головної транзитної артерії між Росією та Європою. Натомість, тяжіння до географічного центру Європи та обраний країною пріоритет розвитку у напрямі більш тісної інтеграції з країнами ЄС на тлі забезпечення власної енергетичної безпеки та стабільності актуалізують потребу глибших досліджень економіко-управлінських аспектів функціонування ГТП.

Успішна реалізація стратегії європейської та євроатлантичної інтеграції України потребує належного врахування тих глибоких і динамічних змін, які відбуваються сьогодні у світовому геостратегічному та гео економічному газотранспортному просторі, та оцінити їх вплив на діяльність українських ГТП.

Основною складовою ГТС є мережа магістральних газопроводів та газопроводів-відводів, що являє собою єдиний технологічний комплекс, який працює в безперервному робочому режимі. Управлінням та експлуатацією магістральними газопроводами займається філія «Оператор газотранспортної системи України» [45] ПАТ «Укртрансгаз» (з 21.05.2018 р. переіменоване в АТ «Укртрансгаз»). Ремонтно-технічне обслуговування магістральних газопроводів, технічний нагляд за будівництвом нових та капітальний ремонт діючих газопроводів виконують 5 УМГ, включаючи 32 ЛВУ МГ та 6 ВУ ПЗГ [45].

Натомість, позиція України як найбільшого в світі транзитера природного газу на сучасному етапі дещо втрачає своєї актуальності, однак держава володіє потужною ГТС та забезпечує газом 18 країн Західної та Центральної Європи, серед яких Австрія, Болгарія, Боснія і Герцеговина,

Греція, Італія, Македонія, Молдова, Румунія, Німеччина, Польща, Сербія, Словаччина, Словенія, Угорщина, Франція, Туреччина, Хорватія та Чехія. Тож ГТС інтегрована в загальноєвропейську мережу газопроводів та тісно пов'язана із системами газогонів держав-сусідів. Загострюється дана тематика зважаючи, крім внутрішніх, на світові умови на паливно-енергетичних ринках, де панує певна поляризація щодо рівня енергозабезпеченості різними країнами.

Сучасний етап розвитку ГТС на тлі силової політики Росії, потреби збереження транзиту після закінчення дії у 2019 р. контракту з ПАО «Газпром» та зупинки «Північний потік 2», змін в діючій системі зовнішньої торгівлі природних монополій та реалізації ініціативи Єврокомісії щодо створення єдиної газотранспортної системи країн Південної та Центрально-Східної Європи, пов'язаний з процесами як її технічної модернізації, так і ревіталізації організаційно-управлінських підходів. Інтеграційні процеси ГТС набули континентальних вимірів, а відповідно потребують глибокого теоретичного осмислення і обґрунтування шляхів їх практичного вирішення.

Даний аспект особливо актуалізується в умовах лібералізації українського ринку газу: організація управління газотранспортною структурою України характеризується централізацією, оскільки переважно здійснюється в рамках однієї компанії - монополіста. У зв'язку з цим, прослідковується управлінська біполярність: монополія вступає в протиріччя з процесами лібералізації в зовнішній торгівлі [46].

Стратегія функціонування ГТП на пряму пов'язана з цілями, основними завданнями й напрямками реалізації Енергетичної стратегії, зокрема «замість забезпечення екстенсивного розвитку, яким економіка України рухалась протягом десятиліть, енергетика повинна перейти на ефективне забезпечення сталого розвитку економіки» [47; 114]. Зрештою, в більшості країн, що вибрали ринкову модель розвитку газової галузі, доступ до газотранспортних мереж розглядається не як самоціль, а як спосіб організації ринку газу,

ключова умова, що забезпечує впровадження конкурентних відносин у газову галузь [48].

Слід зазначити, що до складу Єдиної транспортної системи України (відповідно до Закону України від 10.10.1994 р. «Про транспорт» ст.21 [49]) входять:

- транспорт загального користування (залізничний, морський, річковий, автомобільний і авіаційний, а також міський електротранспорт, у тому числі метрополітен);

- промисловий залізничний транспорт;

- відомчий транспорт;

- трубопровідний транспорт;

- шляхи сполучення загального користування [50; 115].

Зазначимо, що послуга транспорту в газотранспортній сфері включає сукупність компонентів, до числа яких належать:

1) матеріально-технічна база;

2) обслуговування.

Зокрема у Законі України «Про трубопровідний транспорт» [51] визначено основну класифікацію трубопроводів, саме виокремлено:

- магістральний трубопровід – технологічний комплекс, що функціонує як єдина система і до якого входить окремий трубопровід з усіма об'єктами і спорудами, зв'язаними з ним єдиним технологічним процесом, або кілька трубопроводів, якими здійснюються транзитні, міждержавні, міжрегіональні поставки продуктів транспортування споживачам, або інші трубопроводи, спроектовані та збудовані згідно з державними будівельними вимогами щодо магістральних трубопроводів [52; 116];

- промислові трубопроводи (приєднані мережі) – всі інші немагістральні трубопроводи в межах виробництв, а також нафтобазові, внутрішньопромислові нафто-, газо- і продуктопроводи, міські газорозподільні, водопровідні, теплопровідні, каналізаційні мережі, розподільчі трубопроводи водопостачання, меліоративні системи тощо [116].

Причому, на відміну від інших послуг надання транспортної послуги завжди охоплює не тільки матеріально-технічну базу певного підприємства, але й припускає використання інших об'єктів транспортної інфраструктури, вузлів або терміналів тощо [53].

При аналізі даних дефініцій можна виділити деякі ознаки, а саме протяжність на певній території, наявність відстані між двома точками, автономізація, тобто відносна незалежність від зовнішніх умов; наявність специфічних практик, боротьба за внутрішнє структурування, здатність до рефракції, тобто спроможності переробляти всі зовнішні впливи відповідно до специфіки діяльності [54].

Чимало дослідників зверталися при проведенні досліджень до трактування дефініції «простір». Так, Я. Олійник і А. Степаненко [55, с. 5-6] розглядають географічний простір як дослідницьку парадигму і вказують, що він визначає розвиток економічних та соціальних процесів, акцентувавши увагу на реляційній концепції простору і серед найзагальніших виділяють метричні відносини. Говорять про «соціальний простір», який автори розуміють як синонім до «суспільного простору» чи «простору соціальної діяльності». О. Топчієв [56, с. 171] розглядає метрику як кількісну властивість геопростору, а віддалі як одну з метричних властивостей. О. Шаблій [57, с. 168] називає відстані між пунктами метричними властивостями території [117] та розглядає деякі часто вживані метрики [58, с. 57]. С. Тархов [60, с. 12] відносить кількісну оцінку просторових властивостей транспортних мереж до метричної морфометрії та визначає мікротопологію автотранспортного простору навколо міських поселень, що визначає його метрику [117].

При вивченні трубопровідних сполучень у двовимірному земному геопросторі доводиться враховувати той факт, що в цьому випадку базовим простором є не плоский евклідовий, а поверхня геоїда, і теоретично на цій поверхні найкоротшу відстань між точками слід визначати вздовж відповідної геодезичної лінії [117]. Газотранспортний простір як частина геопростору в якому здійснюється транзит газу, залежить від розвиненості та

конфігураційного характеру відповідної трубопровідної мережі. Тому, властивості реального трубопроводного простору мають географічну мінливість.

Хоча «газотransпортний простір» є загальноживаним поняттям, чіткого визначення, яке б поєднувало територію, співвідношення предметів та подій, які пов'язані з ними, в процесі дослідження знайдено не було. Фактично, газотransпортний простір - це частина геопростору, визначена вздовж трубопровідних шляхів, в якій розташовані газопроводи та здійснюється транзит газу між пунктами подачі/прийняття газу.

Розмір газотransпортного простору, в якому функціонують конкретні ГТП, за глобалістичною ознакою може бути визначений та інтерпретований на наступних ієрархічних рівнях:

- мега – світовий рівень (глобальний);
 - макро – європейський рівень; африканський рівень; північноамериканський рівень; південноамериканський рівень; азійсько-тихоокеанський рівень;
 - макро-мезо – рівень управління певного функціонально-видового об'єднання (союзу, регіональної групи країн тощо);
 - мезо – національний (державний) рівень;
 - мікро – корпоративний рівень (холдинг, концерн, асоціація тощо)
- [95].

Візуалізація даного підходу в проекції формування гносеологічного поля функціонування ГТП при здійсненні ЗЕД у контексті інтеграційно-глобалізаційних процесів наведена на рис.1.2.

Розміщення та функціонування газотransпортного простору, починаючи з макро рівня, залежать від низки факторів, серед яких, окрім історичного є: розташування родовищ, базовий стан транспортної галузі, особливості науково-технічного прогресу, розвиток міжгалузевих та міжтериторіальних зв'язків, капітальні вкладення, спрямовані на інноваційний розвиток трубопроводного транспорту, політика держави в сфері оподаткування,

тарифо- і ціноутворення тощо. Наведені фактори є суттєвими для здійснення безпосередньої ЗЕД ГТП.

Поряд з впливами на газотранспортний простір вищезначеної сукупності факторів, сама ГТС має суттєвий вплив на частину геопростору, в якій знаходиться (до прикладу, на економічний розвиток регіону; інвестиційну привабливість суб'єктів господарювання та територіальних утворень регіону; екологічний стан регіону тощо.)

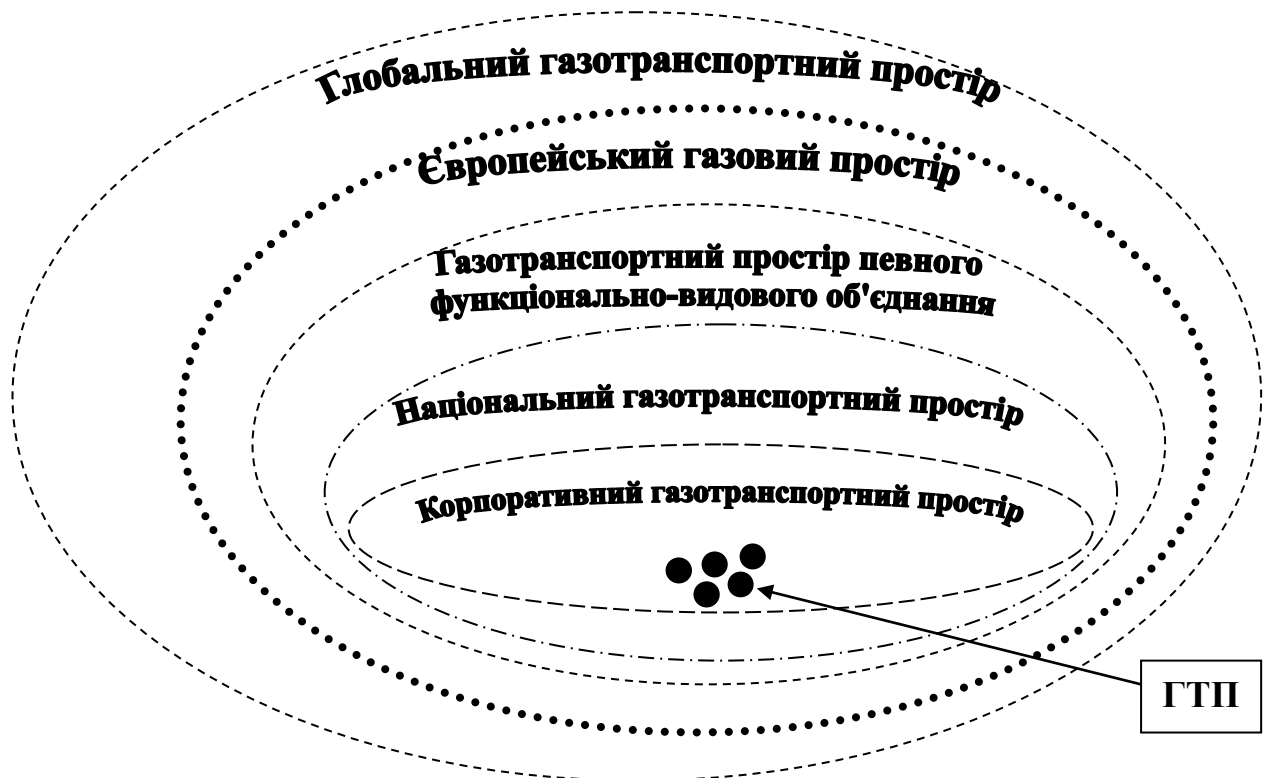


Рис. 1.2. Гносеологічне поле функціонування ГТП при здійсненні ЗЕД у контексті інтеграційно-глобалізаційних процесів

Джерело: сформовано автором.

Краще зрозуміти сутність газотранспортного простору можна через його функції: економічну, соціальну, інтеграційну, стимулюючу, політичну та культурну (табл. 1.2).

До газотранспортного простору входить мережа трубопровідного сполучення, під якою розуміють сукупність усіх трубопроводів, що зв'язують газовидобувні підприємства країни чи окремого регіону, забезпечуючи виконання трубопровідних послуг. Оскільки, мережа трубопровідного

сполучення виходить і за межі країни-транспортера, то доцільно розглянути принцип повного і виключного суверенітету держав в газотранспортному просторі, що полягає в тому, що держава самостійно встановлює правовий режим використання свого газотранспортного простору.

Таблиця 1.2 - Функції газотранспортного простору та їх сутнісні характеристики

Функція	Сутнісна характеристика функції
Економічна	Виступає ланкою виробництва і матеріальною базою для спеціалізації та кооперації підприємств, забезпечує своєчасну доставку газу з пунктів виробництва/торгівлі до пунктів призначення (покупців)
Соціальна	Забезпечення широких верств населення газом для особистого та промислового призначення
Інтеграційна	Процес об'єднання газотранспортних магістралей у газотранспортний простір визначеного ієрархічного рівня
Стимулююча	Здійсненні ефективної діяльності ГТП, заохоченні до розширення виробництва, створення нових послуг, використання новітніх технологій та досягнення конкурентного рівня
Політична	Забезпечення геополітичних зв'язків між окремими країнами та регіонами

Джерело: сформовано автором.

Разом з тим, держава має використовувати свій газотранспортний простір таким чином, щоб не заподіяти шкоду правомірним інтересам інших держав. При цьому, слід враховувати юридичну неоднорідність газотранспортного простору. Його статус є двояким: з одного боку – це частина простору конкретної держави, з іншого боку, як вище зазначалось, – це простори, що знаходяться за межами певної території [61, с. 78].

Тому, не претендуючи на абсолютність, з врахуванням вищевикладених підходів, вважаємо, що за визначення деривації «газотранспортний простір» можна вважати наступне:

газотранспортний простір – це частина геопростору, визначена вздовж трубопровідних шляхів – складної логістичної системи, в яку входять організаційні, технічні, соціальні, інституційні та економічні елементи, що вимагає прийняття управлінських рішень стратегічного та тактичного

характеру щодо її функціонування, в т.ч. здійснення транзиту газу між пунктами подачі/прийняття газу та розвитку. Тому важливим є розуміння процесів, що відбуваються на кожному ієрархічному рівні газотранспортного простору, як факторів впливу на ЗЕД ГТП.

При незакінченому формуванні світового газового ринку, існує квінтет регіональних ринків природного газу – тріада фактично сформованих, до складу якої входять північноамериканський, азійсько-тихоокеанський та європейський, та ринки, які знаходяться у стадії формування, зокрема, південноамериканський та африканський. Різниці в організації, джерелах покриття попиту на газ, а відповідно, моделі ціноутворення, вимагають аналізу такої фрагментації функціонування по регіонах світу. У плані кореляції цін на «нафту-газ», треба відзначити, що така кореляція існує на тих ринках, де вона склалася історично: базувалась на довгострокових контрактах, як, наприклад, у Європі та Азії. А там, де ринки газу нерегульовані [62], як у США, Канаді, та як виняток Великобританії, механізм ціноутворення має більш ринковий характер, заснований на спот-цінах у хабах [62]. Світова тенденція розвитку свідчить про відход від жорсткої кореляції цін «нафта-газ» у бік створення самостійних, незалежних світових ринків нафти та газу [62].

На північноамериканському ринку (США, Канада, Мексика) довгострокові контракти практично відсутні: приблизно до 1993 р. газова промисловість США була повністю нерегульована державою. Обсяги торгівлі стали зростати високими темпами, сформувались численні торгові майданчики, провідним серед яких став Henry Hub в Луїзіані. До 2005 р. навіть за відсутністю прямого зв'язку між цінами на нафту та газ, вони, тим не менш, змінювались у одному і тому ж напрямі у сталому співвідношенні (7:1) [62]. Після 2008 р. зростаючі обсяги видобування сланцевого газу призвели до зниження ціни на газ. У результаті співвідношення стало вже 35:1. В Європі це співвідношення становило у 2005 р. 8:1 – 9:1, а у 2012 р. зросло до 10:1 – 10:2. [63]. За прогнозами розрив між цінами буде скорочуватися через подорожчання видобутку сланцевого газу. Покупців на нафту та скраплений

газ США може знайти і у Європі [64; 118]. До останнього часу основними покупцями американського скрапленого газу та нафти були азійські країни. Проте кон'юнктура ринку поступово змінюється. Якщо раніше ціна на скраплений газ у Азії сягала 20 дол за 1 млн БТО через зростаючий попит з боку Японії, після її відмови від АЕС [118], внаслідок катастрофи в місті Фукусіма, то тепер вартість газу впала услід за падінням котирування на нафту, до 8 дол за 1 млн БТО. При існуючих на скраплений газ цінах його постачання в Європу зі східного узбережжя США буде рентабельним на рівні 6–7 дол за 1 млн БТО. Для Азії цей показник вже становить 9–10 дол за 1 млн БТО з урахуванням великої відстані постачання та збору за прохід великих танкерів через Панамський канал. Таким чином, постачальникам скрапленого газу із США буде вигіднішим його продавати до Європи ніж до Азії. Проте не всі американські потужності по виробництву скрапленого газу вже працюють [117]. Наприклад, такий завод Sabine Pass запрацює на повну потужність лише наступного р. Обсяги постачання мають сягати, напевно, близько 50 млрд м³, тобто половину російського експорту до Європи.

У США існує достатньо розгалужена система газопроводів-інтерконекторів, яка дозволяє вести торгівлю газом на декількох десятках хабів, розташованих у місцях перетину трубопроводів. Ціни на газ визначаються виключно на торгівельних майданчиках, відсутня прив'язка до ціни на нафту. Останніми роками завдяки розвитку видобутку сланцевого газу США повністю забезпечуються газом власного видобутку, а ринок перетворюється з імпортозалежного на експортноорієнтований.

На азійсько-тихоокеанському ринку більшість країн повністю або дуже суттєво залежать від імпортного газу, що вимагає забезпечення гарантій його постачання. Майже весь імпорт забезпечується поставками ЗПГ, в основному за довгостроковими контрактами, в яких вартість газу визначається за формулою, прив'язаною до вартості нафти і нафтопродуктів, і залишається незмінною впродовж дії контракту. Ринки газу у Азійсько-Тихоокеанському регіоні мало інтегровані з ринками Європи та Північної Америки і

дерегульовані [65]. В наш час на цих ринках відбуваються великі зміни за рахунок збільшення обсягів скрапленого газу, який продається за спот-цінами. Так, лише у Близькосхідному регіоні зосереджено 63 % розвіданих світових запасів нафти та 37 % газу. Протягом щонайменше двох наступних десятиліть, незважаючи на всі можливі структурні зміни, Близький та Середній Схід відіграватиме домінуючу роль на світовому ринку [119]. Розрахунки американських фахівців переконують, що залежність Сполучених Штатів від постачання ресурсів з Близькосхідного регіону подвоїться протягом наступних 30 років [66]. Підвищена увага з боку США, Євросоюзу, Росії, Китаю до Центрально-Азійського регіону також пояснюється величезними запасами енергоресурсів: понад 5 % світових запасів нафти та природного газу. За оцінками експертів Казахстан увійде до десятки найкрупніших експортерів вуглеводнів у динамічній системі світових господарських зв'язків ХХІ століття [67].

Зазначимо, що за оцінками фахівців, на світовому енергетичному ринку посилюватиметься тенденція до зміцнення переваг у використанні близькосхідних та каспійських енергоресурсів порівняно з російськими. Сьогодні, в умовах монополюно завищених цін на нафту і газ, російські компанії цілком конкурентоспроможні в усіх країнах Євросоюзу. Однак, у перспективі очікується зміна ситуації не на користь існуючій російській монополії у зв'язку із уведенням нових родовищ Лівії, Алжиру та Прикаспію.

Характерною рисою європейського газового ринку є суттєва залежність від поставок імпортного газу, основна частина якого, в основному трубопровідного, до недавнього часу постачалась за довгостроковими контрактами з нафтопродуктовою індексацією. Водночас, функціонує і спотовий ринок, на якому в основному торги відбуваються ЗПГ.

У Європі торгівля природним газом історично була прив'язана до ціни на нафту. Газова промисловість була повністю нерегульована з 2000 р. у Великобританії, а потім і в усій континентальній Європі. У результаті утворилось кілька торгових майданчиків, домінуючим з яких є National

Balancing Point (NBP) у Великобританії. Ціни ключових європейських хабів поступово посилюють свою кореляцію. Проте, на відміну від США та Канади, конкурентний механізм ціноутворення на газ ще не отримав повного розповсюдження у Європі. У даний час ціноутворення представляє собою сполуку спот-цін хабів, цін довгострокових контрактів з прив'язкою до цін хабів і цін довгострокових контрактів з прив'язкою до нафти. Упродовж 2005 р. контрактні і спот-ціни у Європі були нижчими, ніж у Північній Америці, у подальшому вони зростали скоріше. Після падіння попиту на газ у 2009 р. постачальники змінили контрактні умови у бік зменшення і пішли на більшу гнучкість [68]. На даний час частка довгострокових контрактів з нафтовою прив'язкою поступово зменшується, зокрема, за період 2010–2015 рр. було укладено всього два нові подібні контракти – між Катаром та Польщею (1,4 млрд м³) та Алжиром та Іспанією (0,8 млрд м³) [69]. У Нідерландів вже закінчився останній контракт з прив'язкою до нафти.

Нафтова індексація зберігалася тільки при продовженні контрактів, але й тут розширюється прив'язка до споту. На початку 2016 р. ПАТ «Газпром» погодився на значні поступки для німецької компанії E.On і французької Engie щодо зміни механізму ціноутворення: вартість газу, яка нині прив'язана до ціни на нафту, буде визначатися виходячи з котирувань спотового ринку [70]. Отже, хоча на даний час ціноутворення на ринку є ближчим до азійського, ЄС докладає зусиль, щоб організувати газовий ринок, подібний до північноамериканського, чому сприяє зростання пропозиції на ринку ЗПГ і зменшення попиту на газ в європейських країнах.

Європа десь на третину залежить від російського природного газу: частка у газопостачанні ЄС – приблизно 27%, а у газовому імпорті – 40%. Європейський ринок представлено трьома великими покупцями: Німеччина, Італія та Польща. Найбільша частка у цій трійці приходить на Німеччину – 33%. Газ використовується, головним чином, для опалення та виробництва електроенергії.

Подолання залежності від російського газу очікується за рахунок

скрапленого газу з терміналів. У Європі вже побудовано 22 регазифікаційних терміналів, номінальна потужність яких сягає 198,6 млрд м³ на рік. Йде будівництво та запуск ще 5 нових терміналів у Польщі, Литві, Іспанії, Італії, Франції, анонсовано будівництво ще 10 терміналів в Албанії, Греції, Німеччині, Ірландії та інших країнах Європи. Все це свідчить про тенденції щодо диверсифікації газопостачання до ЄС та намагання отримати енергетичну незалежність від одного партнера.

У 2014 р. ПАТ «Газпром» зменшив експорт газу до Європи на 13,8%, тобто до 121,3 млрд. м³, повторивши найгірший результат 2010 р. До того ж зняття енергетичного ембарго з Ірану, який є четвертою країною світу за обсягами доведених запасів нафти і другою у світі за запасами газу, приведе до появи нового гравця на ринку нафти та газу. Іран в даний час експортує близько 10 млрд. м³ газу на рік. При збільшенні видобутку газу до 200 – 250 млрд м³ (до російських обсягів), Європа значно диверсифікує газопостачання на свій внутрішній ринок і значною мірою скоротить свою залежність від російського газу.

Великий інтерес до створення Трансанатолійського газопроводу, який повинен пройти через Азербайджан, Грузію, Туреччину і Грецію має Туркменія (приблизно 10 млрд м³ газу на рік), яка на даний час імпортує газ з Росії.

Загалом, за останні 10 років обсяг торгівлі газом зріс майже на 30%, при цьому частка трубопровідних поставок збільшилась на 45%, а ЗПГ – на 110%. За оцінками експертів МЕА [71], для наступних 20 років буде характерною подальша глобалізація ринку природного газу, оскільки ЗПГ об'єднує регіональні ринки і приводить до більшої узгодженості змін цін на цей енергоресурс. Так, аналіз ринку ЗПГ у 2014 р. [72, 73] виявив, що тенденції останніх років залишаються незмінними: обсяги поставок ЗПГ в 2014 р. були на рівні близько 243 млн т, що на 1,5% більше, ніж у 2013 р. Тобто, можна говорити про стабілізацію ринку ЗПГ на рівні 2011 р. Домінуючим імпортером ЗПГ залишається Азія, частка якої становить 75% світового

імпорту, але зростання імпорту в Китаї було меншим, ніж очікувалось, а у Південній Кореї попит знизився у порівнянні з 2013 р., на що вплинули як сезонні, так і економічні чинники – тепла зима та уповільнення темпів економічного зростання.

За всіма прогнозами ринок ЗПГ і надалі буде зростати, хоча очікується, що він стане більш волатильним, у найближчі кілька років можуть бути періоди, коли баланс попиту і пропозиції приведе до перенаправлення деяких обсягів ЗПГ на європейський ринок. За нинішнього рівня цін на нафту діапазон між цінами на ЗПГ на європейському та азійському ринку буде зменшуватись. Водночас, у 2014 р. поставки трубопровідного газу в світі знизились на 6,2%. Рекордне зниження експорту трубопровідного газу показали Російська Федерація – 11,8% та Голландія – 29,9%. Найбільш суттєво знизили обсяги імпорту трубопровідного газу Велика Британія – на 28,2%, Німеччина – на 10,1% та Україна – на 29,9%. Згідно з прогнозами, 87% збільшення в торгівлі газом між регіонами пов'язується із збільшенням поставок ЗПГ, трубопровідні поставки зростатимуть набагато повільніше.

Як було вище зазначено, суттєвий вплив на формування глобального ринку природного газу має видобуток нетрадиційних газів (сланцевого, метану вугільних пластів). Згідно з даними МЕА собівартість видобутку сланцевого газу в США знаходиться в діапазоні 130–260 дол/тис м³, що близько до собівартості видобутку традиційного газу в цій країні. А при однакових витратах на видобуток природного і сланцевого газу в США, розробка родовищ природного газу менш вигідна, оскільки його запаси в країні практично виснажені. Крім того, родовища сланцевого газу дозволяють добувати одночасно з метаном рідкі фракції природного газу (natural gas liquids) та інші цінні супутні компоненти, які утворюються в умовах пластів, що дозволяє зменшити собівартість видобутку майже на 30%. Отже, дешевий американський газ може вплинути на ціни в інших регіонах. На даний час укладено контракти на поставку ЗПГ із США з англійською BG Group, іспанською Gas Natural Fenosa, індійською GAIL, що приведе до додаткової

пропозиції на світовому ринку ЗПГ і зниження цін, принаймні для спотових поставок. Крім США видобуток сланцевого газу проводиться в Канаді. У 2013 р. японська фірма Mitsubishi та ще три інші компанії отримали дозвіл канадського уряду на експорт сланцевого газу, який планується розпочати до 2019 р. Також розпочато видобуток сланцевого газу в КНР. Згідно з офіційним звітом Державної геологічної служби і Міністерства природних і земельних ресурсів Китаю, з 2009 по 2014 рік у розвідку і розробку власних родовищ сланцевого газу було інвестовано 3,7 млрд дол [74]. На кінець 2014 р. Китай вийшов на рівень щорічного видобутку в 1,5 млрд м³, а до 2020 р. планується видобувати до 30 млрд м³ на рік. Згідно з оцінками фірми Wood Mackenzie до 2030 р. Китай видобуватиме понад 110 млрд м³ нетрадиційного газу (головним чином, сланцевого), що покриватиме 25% його попиту.

Формування єдиного внутрішнього ринку енергії є одним з головних пріоритетів політики ЄС у сфері енергетики та забезпечення енергетичної безпеки. У зв'язку з цим в ЄС створюється єдиний інтегрований конкурентний ринок природного газу і на даний час досягнуто значних успіхів у цьому напрямі [120].

Підписання Угоди про асоціацію між ЄС та Україною обумовлює необхідність дослідження позитивного досвіду ЄС в газовій сфері.

Основні аспекти сучасного ринку природного газу ЄС, його структура, складові та тенденції розвитку є предметом дослідження таких вітчизняних та іноземних вчених як С. Бевз, М. Браун, Г. де Вріс, Д. ван Вурен, І. Гайдуцький, К. Денчев, Дж. Джеуелл, Д. Джонссон [120], Ю. Дзядикевич, М. Земляний, О. Калініченко, О. Кириленко, Б. Круйт, К. Маркевич, Ф. Орекчіні, А. Прокіп, В. Саприкін, А. Сухоруков, Б. Совакул та ін.

Енергетична політика Євросоюзу направлена на скорочення споживання викопних палив та збільшення обсягів виробництва енергії з відновлюваних джерел. Вперше такі цілі були поставлені у 1997 р. в Білій Книзі Європейської Комісії, яка охоплювала період до 2012 р.

У 2010 р. цілі було переглянуто й відображено в стратегії економічного

розвитку ЄС «Європа – 2020» [75], що була націлена на підвищення енергоефективності та декарбонізацію європейської енергетики. При цьому основні показники документа стали обов'язковими для виконання. Головні цілі, окреслені у документі – до 2020 р. збільшити частку відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) у загальному енергоспоживанні до 20% (обов'язкова ціль), знизити емісію парникових газів на 20% відносно рівня 1990 р., підвищити енергоефективність на 20%, збільшити використання біопалив на транспорті щонайменше до 10% (обов'язкова ціль).

У 2011 р. Єврокомісія затвердила ще більш радикальний сценарій розвитку енергетики ЄС – «Енергетичну Дорожню Карту 2050» [76], в якій проаналізовано, як саме можна досягти поставлених цілей із зниження викидів парникових газів, забезпечуючи при цьому надійність та конкурентоспроможність систем енергопостачання. В «Енергетичній Дорожній Карті 2050» розглянуто п'ять можливих сценаріїв декарбонізації, які базуються на різних заходах – суттєвому підвищенні енергоефективності та енергозбереження, підвищенні частки ВДЕ в енергобалансі, диверсифікації джерел енергопостачання. Хоча в документі зазначається, що на практиці енергетичний сектор Євросоюзу буде розвиватися не безпосередньо за одним з наведених сценаріїв у чистому вигляді, а за якоюсь їх комбінацією. Однак за усіма сценаріями, що розглядаються в документі, частка природного газу у загальному споживанні ПЕР в країнах ЄС у 2020 р. буде близько 25%, що майже відповідає його частці у 2000 р. Таким чином, реалізація «Енергетична Дорожня Карта ЄС 2050» призведе до збільшення невизначеності щодо попиту на газ в країнах ЄС.

Інший пакет документів, який також має суттєвий вплив на функціонування ринку природного газу Європи – Директива Європейського Парламенту та Ради 2009/73/ЄС від 13.07.2009 р. «Про спільні правила внутрішнього ринку природного газу» (Третя газова директива), яка кардинально змінює архітектуру оптового ринку газу в Європі. Цей документ на сьогодні є завершальним документом, що регламентує довгострокові

перетворення у газовій сфері ЄС.

Третя газова директива не є документом прямої дії, її положення мали бути інкорпоровані в національні законодавства країн-членів ЄС. Відповідно до цього документу, внутрішній ринок газу ЄС буде складатися з ряду регіональних зон з тарифами «вхід-вихід» і з віртуальним ліквідним хабом (торговельною ринковою площадкою) у кожній зоні. Газ, що ввійшов у тарифну зону «вхід-вихід», вважається таким, що знаходиться на хабі, і його доставкою у середині зони конкретному споживачеві займається оператор/власник ГТС.

Реформа сектору оптової торгівлі ЄС у першу чергу спрямована на те, щоб зменшити монополієне положення на національних ринках і на ринку ЄС у цілому таких великих компаній, як ENI, Ruhrgas, Gas de France та деяких інших, що, на думку Єврокомісії, монополізують внутрішні національні ринки країн-членів ЄС. Водночас, «Третя газова директива» містить вимогу про роз'єднання вертикально інтегрованих компаній – розділення діяльності з видобутку газу, його транспортування і розподілу, яке поширюється на газові компанії ЄС та інші компанії, які діють на ринку ЄС. Також у Директиві передбачено можливість заборони на інвестиції компаній з країн, які не є членами ЄС, якщо вони не відповідають вимогам про розділ функцій з видобування й транспортування енергоносіїв, або якщо поява цих компаній на ринку ЄС може загрожувати енергобезпеці членів Євросоюзу. Отже, цей документ має вплив на можливий розподіл потоків трубопровідного газу між альтернативними транзитними шляхами. Прикладом цього може слугувати німецький газопровід «OPAL», який з'єднує газопровід «Північний потік» з існуючою мережею газопроводів Середньої і Західної Європи. Річна пропускна здатність «OPAL» становить 36 млрд м³, але ПАТ «Газпром» мало дозвіл на використання не більше 50% його потужності, іншу потужність мали використовувати інші компанії, що стало однією з причин того, що газопровід «Північний потік» працював з неповним завантаженням. Однак 28 жовтня 2016 р. Єврокомісія де факто дала можливість Газпрому збільшити

частку використання потужностей OPAL з 50% до понад 80%, що суттєво вплинуло на транзитну виручку України [77].

Отже, сучасний ринок природного газу ЄС перебуває у стадії динамічної трансформації в напрямі формування єдиного інтегрованого конкурентного лібералізованого ринку природного газу з вільною конкуренцією між постачальниками природного газу та біржовим ціноутворенням на високоліквідних газових хабах, що обумовлює об'єктивну необхідність для ГТП при здійсненні ЗЕД постійного моніторингу цих питань з метою ідентифікації та вивчення тих поточних змін, які останнім часом відбуваються на ньому, та відповідного прогнозування .

Слід зазначити, що до базових показників для моніторингу і прогнозу, як правило, відносять дані про споживання, запаси та видобуток, імпорт/експорт газу та засоби і шляхи його транспортування (Додаток А). Аналіз цих даних дає підстави для прогнозування розвитку як самого газового сектору, так і однієї з його головних складових – газового ринку [78].

Споживання природного газу країнами ЄС 2017 р. природно пов'язано з особливостями кліматичних умов у регіоні. В цілому у 2017 р. потреба в ЄС у газі склала 491 млрд. м³, що на 6% більше, ніж у 2016 р., і найвищий рівень з 2010 р. Це пов'язано зі змінами в структурі енергетичного сектору, де зниження вартості газу також співпало з відключенням ядерної енергії у Франції та збільшенням цін на вугілля у Великобританії. Довгострокова тенденція зниження виробництва газу в Європі (на 1,3% в 2016 р.) результувала у значне зростання імпорту у Європу трубопроводами з Росії (до 15 млрд. м³) та Алжиру (на 10 млрд. м³). Тим часом, обсяги постачання СПГ до Європи залишалися стабільними. Нідерланди демонстрували найбільший ріст споживання газу: в 2017 р. країна використала на 30% більше газу, ніж у 2016 р. Далі слідує Португалія (22%), Греція (21%) та Хорватія (14%), де також відбулося значне зростання обсягів споживання газу. На іншому кінці спектру споживання зменшилося більш ніж на 10% лише в Швеції (-18%).

Німеччина, найбільший газовий ринок Європи, мала темп зростання на 3%, тоді як попит у Великобританії скоротився на 3%.

Споживання газу в ЄС зросло протягом трьох років поспіль: на 4% в 2015 р., на 7% у 2016 р. та на 6% в 2017 р. Споживання в 2017 р. становило на 72 млрд. м³ (17%) більше, ніж у 2014 р. Між 2014 та 2017 роками найбільший темп зростання споживання припадає на Італію та Німеччину, що становить 36% від приросту попиту ЄС.

Якщо деталізувати структуру за останні 3 роки, то після стійкого зростання в 2016 р. британський попит на газ зменшився в 2017 р. У свою чергу, зросло споживання енергоносіїв у Голландії в 2017 р., якому передували 2 роки скорочення обсягів споживання. З точки зору темпів росту, найшвидшого зростання за цей 3-річний період зазнали Греція (68%) та Португалія (54%).

У країнах Балтії та Північної Європи (Данія, Естонія, Фінляндія, Латвія, Литва та Швеція) споживання газу в 2017 р. знизилось у порівнянні з 2014 р. через погодні чинники. Найбільше зниження як у абсолютних, так і у відносних показниках (-24% за трирічний період) спостерігалось у Фінляндії.

У порівнянні з четвертим кварталом 2016 р. у четвертому кварталі 2017 р. сезонно скорегований валовий внутрішній продукт (ВВП) зріс на 2,6%. Це на 0,1 процентного пункту нижче, ніж у попередньому кварталі, але є одним із найбільших темпів зростання останні пару років. З першого кварталу 2017 р. ВВП в кожній державі-члені постійно зростає. Це фактор, що свідчить про поживлення економіки ЄС в цілому, сприяв зростанню споживання газу в 2016-2017 роках.

Динаміка обсягів споживання природного газу ЄС, сформована виходячи з даних, представлених Eurostat, та їх прогнозовані значення, отримані за допомогою екстраполяції трендових моделей, наведені в Додатку А (рис. А.3).

Загальна тенденція зміни обсягів споживання природного газу країнами ЄС за досліджуваний період характеризується їх прогнозованим скороченням.

Загалом таке скорочення можливо, враховуючи активне стимулювання програм енергозбереження, проте стримується екстенсивними факторами росту загальних обсягів виробництва та ростом ВВП у ЄС.

Загальне скорочення попиту на природний газ країнами ЄС прогнозується також МЕА (ІЕА) (рис. 1.3).

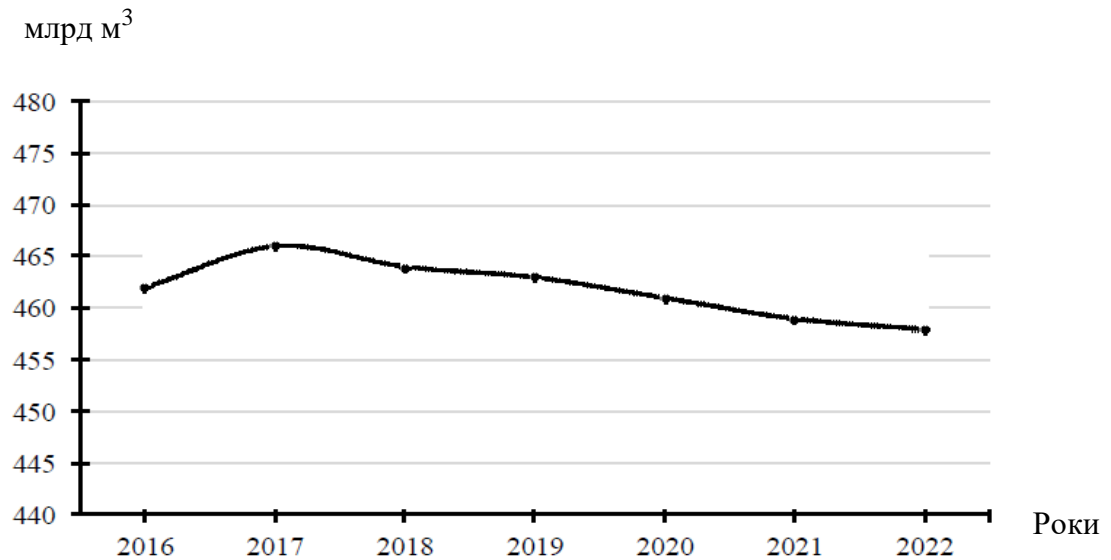


Рис. 1.3 Прогноз попиту на природний газ в ЄС до 2022 р. [79]

У 2017 р. видобуток газу в ЄС збільшився у першому кварталі порівняно з попереднім кварталом (на 8%), але зменшився у другому, третьому та четвертому кварталах (відповідно на 6%, 9% та 5%). У 2017 р. загалом видобуток газу в ЄС склав 128 млрд. м³, що на 3% менше, ніж у 2016 р. Загальне зниження обсягів виробництва газу пов'язане з тим, що у цій галузі багато родовищ та виробничих засобів перебувають на останніх стадіях життєвого циклу. Особливо це стосується родовищ, розташованих у Північному морі та на його узбережжі. Зокрема, Нідерланди зареєстрували падіння виробництва на 12,8%. Значне зменшення спостерігається також для Іспанії (37,0%), Сербії (23,2%), Болгарії (20,9%), Німеччини (19,5%), Словенії (18,1). На відміну від них, в Франції зросло виробництво природного газу на 152,2%, у Словачії - на 63,1%, в Ірландії - на 14,0%, в Австрії і Данії - на 7,0%,

в Норвегії - на 6,3%. З 2017 р., Великобританія стала виробником природного газу в ЄС-28 №2 (після Норвегії), вперше обігнавши Нідерланди з 2008 р.

За останній квартал 2017 р. видобуток газу в ЄС склав 35 млрд м³, що на 5% менше, ніж за аналогічний період 2016 р. Голландське виробництво скоротилося на 10%, частково компенсоване збільшенням виробництва Данією (4%), Румунією (6%) та Великобританією (1%).

У Ірландії поступове збільшення обсягів виробництва на Карибському родовищі було перервано через зрив у вересні-жовтні, і, як наслідок, виробництво зросло лише на 14% в порівнянні з попереднім роком.

Виробництво газу в Великобританії дещо збільшилось у четвертому кварталі, незважаючи на закриття трубопровідної системи «Сорок» в Північному морі в період з 11 по 30 грудня 2017 р. Трубопровід сполучає 85 нафтогазових родовищ з материковою частиною Британії та транспортує близько 40% видобутих на території Великої Британії нафти та газу. Щоб усунути цю проблему, Великобританія збільшила імпорт з використанням трубопроводів з Бельгії та Нідерландів в цей період.

У грудні 2017 р. Компанія Maersk Oil оголосила про найбільші інвестиції в проекти, що коли-небудь проводилися в Датському Північному морі, для повного переобладнання найбільшого газового родовища в країні.

Загальна тенденція зміни обсягів виробництва природного газу країнами ЄС за досліджуваний період характеризується незначним прогнозованим зростанням обсягів видобутку до рівня 2015 р. Воно можливе за рахунок подальшого розширення обсягів видобутку у Франції та Данії, а також зростання ролі Великобританії як виробника природного газу [80].

Пожвавлення економіки, ріст ВВП та обсягів промислового виробництва в Єврозоні результували у загальному зростанні обсягів споживання енергоресурсів та актуалізували проблему нарощування обсягів їх імпорту у 2017 р., оскільки такого ж стрімкого росту їх виробництва не спостерігалось.

Загалом до 2040 р. ЄС прогнозується не лише скорочення загальних обсягів споживання енергоресурсів на 11%, але й суттєва зміна їх структури [81]. Скорочення обсягів використання вугілля, нафти та ядерної енергетики планується супроводжувати нарощуванням частки відновних ресурсів у структурі енергоспоживання та стабілізацією частки у ній природного газу.

Загальний обсяг імпорту природного газу в ЄС-28 збільшився на 6,8% у 2017 та на 5,5% у 2016 р. Найбільш значне збільшення спостерігалось в Румунії, дуже високі пропорції збільшення імпорту також спостерігалось в Греції, Хорватії, Угорщині, Словенії та Швеції. У ЄА-19 імпорт природного газу зріс на 7,5% у 2017 та 5,1% у 2016 р. (Додаток А, рис. А.2).

Що стосується походження імпорту, то Норвегія є джерелом 26,9% природного газу, що входить до ЄС (торгівля товарами в межах ЄС), а Росія – на 18,3%, а також 17,1% газу – з України та 11,5% – з Білорусі. Залежність від природного газу в ЄС-28 має вищі показники ніж по загальному рівню енергозалежності. Вона склала 70,4% в 2016 р., трохи більше, ніж у 69,3% у 2015 р. Єдиними чистими експортерами є Данія та Нідерланди. У 16 держав-членів енергозалежність перевищує 90%.

За даними Eurostat в загальному обсязі експортної діяльності серед країн ЄС Норвегія займає перше місце, забезпечуючи у 2017 р. більше 26 % усього європейського експорту. За нею слідує Німеччина (14,7 %), Словаччина (11,3 %), Нідерланди (10,2 %) та Австрія (9,0 %).

Зазначимо, що скорочення виробництва в Гронінгені означає, що європейський баланс попиту істотно зміниться, в основному, на користь російського трубопровідного газу. Причому введення в експлуатацію газопроводу Нордстрім 2 в 2021 р. дозволить Німеччині вийти в якості газотранспортного вузла для перекачування газу до Центральної та Східної Європи на вигідних умовах, що витісняє український газовий коридор.

Результати екстраполяції даних на 2018 рік свідчать про незначне прогнозоване скорочення обсягів імпорту та експорту у порівнянні з 2017 роком. Воно може бути пов'язане зі зростанням внутрішнього споживання

природного газу при стабілізації експорту та подальшому розширенні обсягів видобутку на території ЄС.

Рис. 1.4 відображає загальну картину обсягів газу на внутрішньому ринку ЄС і баланс прогнозованих даних на 2018 рік.

Отримані результати прогнозування потоків природного газу, що циркулюють на ринку ЄС (рис. 1.4), свідчать про формування позитивного балансу природного газу, тобто загальний обсяг його надходження на ринок

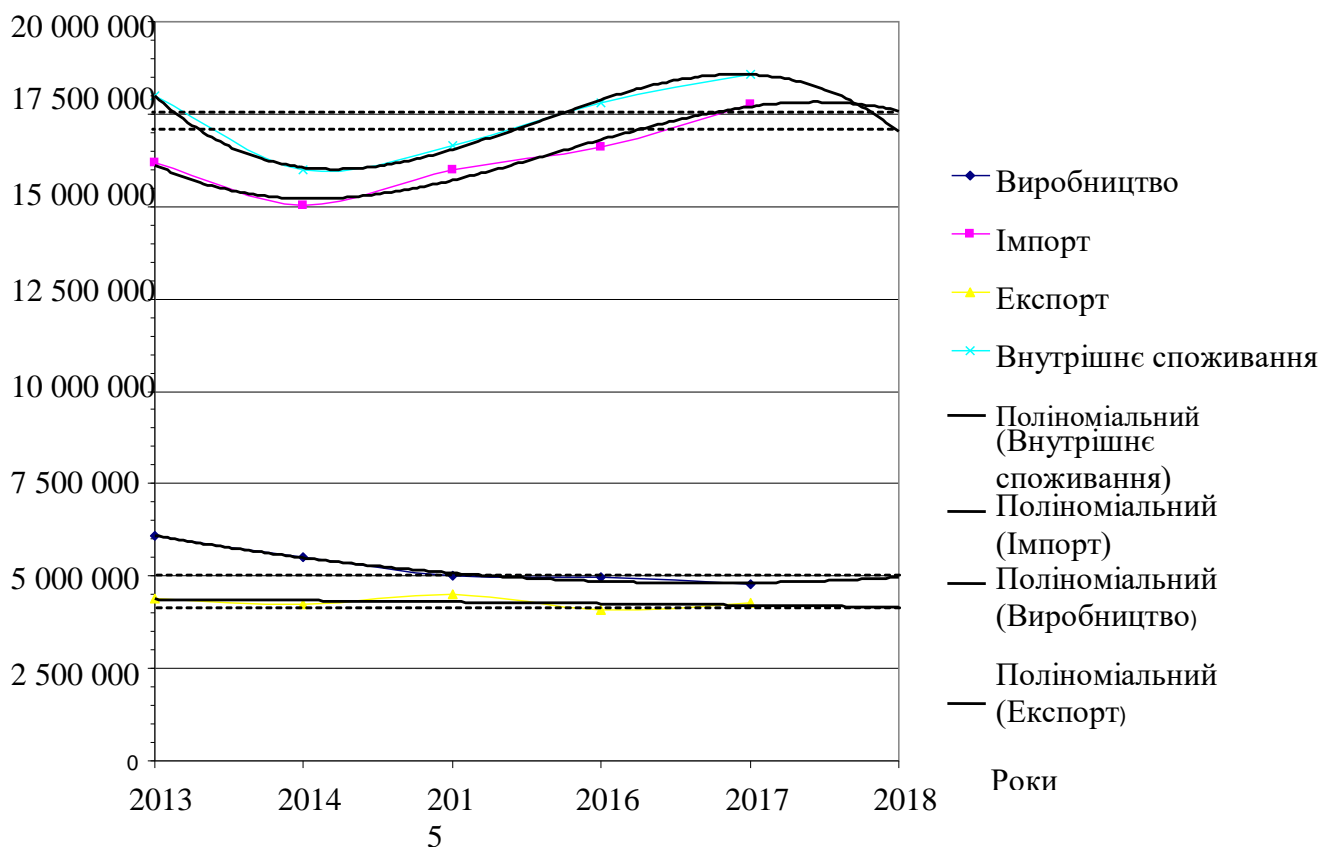


Рис. 1.4. Поточний стан і прогнозовані дані основних потоків природного газу, що циркулюють на ринку ЄС

Джерело: сформовано автором на основі [74]

перевищуватиме відтік на поточний експорт та розмір внутрішньої потреби країнами ЄС у розмірі суттєво більшому, ніж треба для задоволення енергетичної безпеки України. Отже, ключовими моментами ситуації, що склалася на газовому ринку Європи у контексті впливу вектору стратегічного

розвитку імпорту газу НАК «Нафтогаз України» ПАТ «Укртрансгаз» є наступні:

1) з 25 листопада 2015 р. був припинений імпорт газу з Російської Федерації за контрактом НАК «Нафтогаз України» і ПАТ «Газпром». І Україна не планує відновлювати постачання у цього контрагента;

2) не зважаючи на загальне скорочення показників обсягів споживання природного газу, Україна не має зможе зовсім відмовитись від його імпорту у найближчі роки;

3) на даний момент Україна, отримуючи газ із країн Європи (зі Словаччини, Польщі, Угорщини), не веде моніторингу країни його походження [80].

Серед можливих варіантів диверсифікації джерел і маршрутів імпорту природного газу в Україну, що наразі найчастіше обговорюються у колі експертів, є насамперед такі, як реверсні поставки природного газу з країн Європи через систему європейських LNG-терміналів; український LNG-термінал; розширення (будівництво) LNG-терміналу в Туреччині; Трансанатолійський газопровід. Однак спочатку розглядаються основні передумови реалізації політики диверсифікації: ресурсний потенціал, динаміка та структура балансу природного газу в Україні, а також техніко-економічний стан газотранспортної інфраструктури.

Отже, загалом прослідковуються загальні тенденції зменшення інтенсифікації виробництва природного газу та загальне зменшення обсягів його видобутку. У короткостроковій перспективі обсяги споживання природного газу дещо зростатимуть у зв'язку з загальною інтенсифікацією промислового виробництва, проте у довгостроковій перспективі вони стабілізуються. Вважаємо, що це пояснюється наступним: оскільки в процесі переходу на альтернативні джерела енергії, природний газ залишиться альтернативним резервом на випадок непередбачуваних обставин та для мінімізації рівня невизначеності та ризику при нерівномірному надходженні енергії з альтернативних джерел енергії.

1.3 Стратегічні орієнтири управління зовнішньоекономічною діяльністю ГТП

Стратегічне управління відіграє вирішальну роль в успіху господарської діяльності підприємств, націлену як на внутрішні, так і на зовнішні ринки.

Оцінка ефективності управління бізнесом залишається важливим завданням і для відомих, і для менш відомих підприємств. Однак дослідженню процесного підходу до управління складними еволюційно-інтеграційними системами приділена незначна частина робіт, а в прикладному контексті щодо системи зовнішньоекономічної діяльності підприємства (СЗЕД) такі роботи відсутні [95].

Дослідження природи стратегічного управління (СУ), як і введення самого терміну, бере свій початок з 70-х років минулого сторіччя, характерною ознакою яких стала актуалізована потреба управління стрімкими та об'єктивними змінами бізнес-середовища, їх непередбачуваність та суттєвість їх впливу на фізичних і юридичних осіб. Еволюціонування суспільства лише посилює потребу розробки системи управлінських впливів, спрямованих на підвищення гнучкості діяльності підприємств, окремих осіб тощо, націленої на адекватне реагування змінам та формування найбільш ефективного стану в майбутньому (максимально наближеного до поставленої цілі).

Необхідність підтримки орієнтації підприємства в майбутньому для забезпечення векторів цілеорієнтації розвитку робить стратегічне управління комплексним процесом, що являє собою сукупність функціонально-фокусних підходів і дій з врахуванням стадії (фази, етапу) розвитку, але й забезпечення конкурентного статусу, та несе відбиток стратегічного бачення, мислення власників та вповноважених осіб (ТОР-менеджерів).

Особливо варто наголосити, що стратегічні помилки щодо зовнішньоекономічної діяльності підприємства не можуть бути виправленими жодними ефективними прийомами оперативного управління, наслідком чого є фактична поразка в конкурентній боротьбі. Тому, розуміння «ціни» помилки

при виборі стратегії для підприємства у умовах ринкової конкуренції потребує чіткого розуміння сутності деривації «стратегічне управління» та розробки стратегії з подальшим контролем за її реалізацією в умовах постійного моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

Складна структура взаємовідносин, впливів, реакцій, підходів в контурі системи управління підприємством в цілому та зовнішньоекономічною діяльністю зокрема, зумовлює інтерактивний характер операцій, процесів, потоків, що виникають, здійснюються, координуються та регулюються. Відповідно, аналіз фокусування такої системи у майбутню часову перспективу має здійснюватися різнопланово та багат шарово для врахування вищенаведених аспектів. «Тенденція досліджувати системи як щось ціле, а не як конгломерат частин відповідає тенденції сучасної науки не ізолювати досліджувані явища в вузькообмеженому контексті, а вивчати насамперед взаємодії та досліджувати все більше і більше різних аспектів природи ... є найбільш ширшою з вжитих дотепер спроб досягти синтезу наукового знання» [42, 81, 82, с. 33]. Сучасний процес стратегічного управління СЗЕД вимагає від управлінців оволодіння новим інструментарієм для реалізації специфічних функцій, що визначаються умовами, в яких він реалізується, враховуючи нову парадигму менеджменту.

Наукове пізнання феномену «стратегічного управління» ускладнюється багатовимірністю даного поняття. Значна кількість праць, спрямування яких пов'язане з визначенням суті стратегічного управління, та відсутність єдиного підходу до цієї деривації у різних шкіл стратегічного менеджменту [83], актуалізують потребу такого дослідження.

Доречно зазначити, що необхідно розрізняти застосування категорії «стратегічне управління» як інструменту управління, навчальної дисципліни, окремої спеціалізованої ділянки людських знань, діяльності тощо. У згрупованому вигляді існуючі в науково-літературних джерелах підходи до розуміння сутності поняття «стратегічне управління» можуть бути зведені до наступного (за аналізом наукових джерел [84]):

1. *концепція* – система прогнозних поглядів щодо формування відносин між суб'єктом і об'єктом управління в довготривалій перспективі для досягнення визначеної цілі;
2. *парадигма*, яка об'єднує фундаментальні положення, уявлення та припущення, що використовуються в процесі функціонування підприємства на практиці та забезпечує наслідування етапів його розвитку (життєвого циклу) з дотриманням сітки цілеорієнтирів;
3. *конгломерат знань* щодо функціонування підприємства та прогнозування впливів зовнішнього, внутрішнього середовищ для виявлення предметної сутності змін в часовій перспективі з метою нівеляції або посилення їх дії задля досягнення довгострокових цілей (очікуваного або максимально наближеного стану в майбутньому), що носять не лише раціональний характер, але й сформовані в процесі аналізу, експерименту за висунутими гіпотезами, припущеннями, прогнозами;
4. *наука*, яка вивчає відносини між суб'єктом і об'єктом управління з метою їх вдосконалення; має предмет, об'єкт дослідження, глосарій, методологію, термінологічний апарат, теоретичні концепції та історію розвитку;
5. *навчальна дисципліна*, предметом вивчення якої є теорія і методика управління процесом формування, впровадження стратегій на підприємстві і контролю за їх виконанням задля досягнення довгострокових цілей, що носять метаформуючий характер в умовах нестабільності і непередбачуваності зовнішнього середовища;
6. *вид мистецтва* як форма відбиття майбутньої дійсності стану складних соціально-економічних систем (СЕС) та прийняття рішень на основі професійно-чуттєвих образів, які неможливо виміряти та кількісно проаналізувати (професійна інтуїція, відчуття, талант, досвід, везіння, інтелект, «дар Божий» тощо);
7. *вид діяльності (робота)*, мета і зміст якої потребує високого рівня кваліфікації і спрямовані на досягнення довгострокових цілей (очікуваного

або максимально наближеного стану в майбутньому) підприємства шляхом розробки управлінських рішень в турбулентних і слабо переbachуваних умовах функціонування;

8. *окрема підсистема* системи менеджменту підприємства (структурна одиниця; складова) – окрема система, яка має властиві їй ознаки, цільову орієнтацію, притаманні принципи функціонування та застосовується на всіх рівнях управління, але в даний момент виступає складовою, відносно незалежною частиною системи вищого порядку [85];

9. *процес* цілеспрямованого впливу суб'єкта управління на об'єкт управління, який складається з логічної послідовності етапів, операцій, елементів, дій в фокусі взаємодії в просторі в контексті реалізації конкретної місії (ідеї, результату) і протягом відносно тривалого часового проміжку;

10. *люди (коаліція впливу, коаліція учасників бізнесу)* – системні угруповання людей, що знаходяться в стані динамічної рівноваги з середовищем підприємства, виступають його частиною і здійснюють вплив на його функціонування протягом окремих періодів (всього) життєвого циклу;

11. *набір рішень і дій* по формуванню і виконанню стратегій, розроблених для досягнення мети, місії (ідеї, результату) діяльності підприємства протягом відносно тривалого часового проміжку [86].

Отже, понятійна система стратегічного управління вміщує сукупність усіх вищенаведених підходів, які формують її відповідно до законів творення в економічній науці. Фактично суспільна практика використання деривації значно розширює її номінативне поле і випереджає свою теоретичну концептуалізацію.

Беззаперечно, «сучасна управлінська парадигма припускає, що системи управління повинні комплексно розвиватися із використанням технологій випереджувального впливу, основу яких складають процеси наукового передбачення та прогнозування. Ефективне управління будь-якими системами (об'єктами) стосовно різних сфер людської діяльності сьогодні неможливе без

передбачення його суб'єктом як самих перешкод на шляху до мети, так і наслідків її досягнення» [87, с. 5].

Процес стратегічного управління – це послідовна сукупність етапів «функціонування (динаміка) системи стратегічного управління або хід реалізації системою функцій стратегічного управління» [88, 89]. Оцінку технології такого процесу можна провести враховуючи, розуміння поняття технології в широкому сенсі, що дозволяє використовувати цю категорію для характеристики функціонування будь-яких управлінських структур, систем, процесів. З метою її дослідження визначають базові (елементарні) структурні елементи, якими виступають відповідні фінансові, контрольні та аналітичні операції. Зміст стратегічного управління як інформаційного процесу визначається у відповідності із використовуваними методичними прийомами сприйняття, обробки та передачі інформації, тобто існує певна технологія обробки та продукування інформації. Відповідно, процес стратегічного управління за аналогією з виробничими процесами можна досліджувати як окремий технологічний процес в загальному процесі контролінгу господарської діяльності [42, с.96].

За характером процес стратегічного управління є інформаційним процесом, який ґрунтується на інформації, в якому відбуваються певні дії над даними, інформацією, який продукує нову інформацію [42]. Відповідно, на його ефективність великий вплив здійснює ступінь досконалості інформаційної системи та інформаційних процесів, які в ній протікають. Стратегічне управління буде ефективним при наявності як мінімум двох каналів: інформаційного (прямого і зворотного) та енергетичного (мотиваційного).

Специфіка організації саме технології процесу стратегічного управління полягає в тому, що здійснення конкретних операцій та етапів чітко пов'язане з функціями особи, що розробляє і приймає рішення, і може бути представлений у вигляді сукупності елементарних операцій, що виконуються у певній послідовності відповідно до завдання (ситуації) [90, с. 96].

Зазначимо, що з точки зору технології процес стратегічного управління операції відповідних категорій формують відповідні інформаційні процедури (підпроцеси, процеси); сукупність процедур складають технологічні етапи (стадії, фази), які в свою чергу, визначають технологію конкретного процесу. Система структурування технології процесу стратегічного управління будь-якого об'єкта дослідження може бути розглянута як окрема система, що підлягає впорядкуванню в просторі й часі, тобто в межах даного дослідження – це СЗЕД [84]. Відповідно, при змістовому аналізі процесу стратегічного управління у ньому прийнято розрізняти функції, роботи, завдання, ситуації.

Процес стратегічного управління розглядається за різними підходами:

- методологічний – передбачає його проведення у вигляді таких етапів: ціль – ситуація – проблема – управлінське рішення;
- функціональний – передбачає певну послідовність функцій стратегічного управління у відповідності до ситуації: стратегічний аналіз-орієнтація – стратегічне планування – організування – мотивування – контролювання – облік – регулювання;
- економічний – виявляється під час визначення потреби в ресурсах, їх оцінці, розподілі і використанні;
- організаційний – полягає у послідовності використання організаційних механізмів впливу: регламентуванні, нормуванні, інструктуванні, відповідальності тощо;
- соціальний – вказує на значну роль людського фактора;
- інформаційний – послідовність в пошуку, обробці, передачі, збереженні, використанні даних і побудові сучасної інформаційної системи.

На практиці зустрічаються різні типи процесу стратегічного управління:

- лінійний – сувора послідовність етапів процесу управління (визначені цілі, ситуації, склад робіт та операцій). Використовуються інструкції і чіткі процедури, проблеми мають повторювальний характер, реалізується на технічному рівні управління;

- корегований – послідовне уточнення кожного попереднього етапу після завершення наступного;
- розгалужений – багатоаспектність та варіантність побудови процесу управління; виникає тоді, коли немає можливості узагальнено оцінити ситуацію і виділити ключову проблему з єдиним рішенням (вищий рівень);
- ситуаційний – характеризується попереднім формулюванням мети впливу, яку уточнюють після оцінки ситуації, визначення проблеми і розробки рішення;
- пошуковий – ґрунтується на повній визначеності мети впливу при неможливості досить повно оцінити існуючу ситуацію відносно мети і складності проблеми.

Для газотранспортного простору використовуються методологічні принципи, що важливі при аналізі та проектуванні нових станів системи та виявлення їх недоліків. Аналіз сучасного законодавства дозволив визначити можливість об'єктивного використання наступних методологічних принципів при організації врегульованого ринку:

- системний підхід (є можливість використання), який виявляється в розгляді всіх елементів логістичної системи для досягнення єдиної мети управління. Особливістю системного підходу є оптимізація функціонування не окремих елементів, а всієї логістичної системи в цілому [91];
- принцип загальних витрат (часткова можливість використання), тобто облік всієї сукупності витрат управління матеріальними і пов'язаними з ними інформаційними і фінансовими потоками в логістичному ланцюжку [92]. Як правило, критерій мінімуму загальних логістичних витрат є одним з основних при оптимізації логістичних систем;
- принцип глобальної оптимізації (часткова можливість використання). При оптимізації структури або управління в проектованій логістичній системі необхідно узгодження локальних цілей функціонування елементів (ланок) системи для досягнення глобального оптимуму [88];

– принцип логістичної координації і інтеграції (є можливість використання). В процесі логістичного менеджменту необхідно досягнення узгодженої, інтегральної участі всіх ланок логістичної системи (ланцюжки) в управлінні матеріальними (інформаційними, фінансовими) потоками при реалізації цільової функції [91];

– принцип моделювання і інформаційнокомп'ютерної підтримки (часткова можливість використання). При аналізі, проектуванні і оптимізації об'єктів і процесів в логістичних системах і ланцюжках широко використовуються різні моделі: математичні, економікоматематичні, графічні, фізичні, імітаційні. Реалізація логістичного менеджменту в даний час практично неможлива без відповідної інформаційно-комп'ютерної підтримки [93];

– принцип розробки необхідного комплексу підсистем (часткова можливість використання), що забезпечують процес логістичного менеджменту (підсистеми: технічна, економічна, організаційна, правова, кадрова, екологічна тощо);

– принцип загального управління якістю (є можливість використання) – забезпечення надійності функціонування і високої якості роботи кожного елементу логістичної системи для забезпечення загальної якості транспортних послуг;

– принцип гуманізації всіх функцій і технологічних рішень (є можливість використання) в логістичних системах, що означає відповідність екологічним вимогам, ергономічним, соціальним, етичним вимогам роботи персоналу тощо [88];

– принцип стійкості і адаптивності (часткова можливість використання). Логістична система повинна стійко працювати за умов допустимого відхилення параметрів і чинників зовнішнього середовища (наприклад, при коливаннях ринкового попиту на транспортні послуги, змінах умов та інтервалів руху, транспортних тарифів тощо) [94]. За умов значних коливань стохастичних факторів зовнішнього середовища логістична система

повинна пристосовуватись до нових умов, змінюючи програму функціонування, параметри і критерії оптимізації [88].

Характерними ознаками СЗЕД є її відкритість та еволюційно-інтеграційний характер розвитку: здійснення коригуючих впливів, адаптація, самоорганізація на основі застосування когнітивно-продуктивного інструментарію, склад якого актуалізується відповідно до ситуації [84]. Тоді як відносна однорідність, цілісність, цілеспрямованість, наявність планово-прогнозних повноважень та певна сукупність економічно-доцільних, історично-сформованість (протягом певного періоду життєвого циклу підприємства) – це ознаки, які є характерними для процесу стратегічного управління СЗЕД.

На відміну від структури, яка характеризує статику управління, процес управління характеризує динаміку управління. Концептуальна модель процесу стратегічного управління ЗЕД ГТП побудована на основі системного підходу (рис. 1.5), де основними підсистемами, які формують власні техніко-економічні показники (ТЕП-1 ТЕП-2, ТЕП-3, ТЕП-4), що інтегруються в синтетичні критерії управління СЗЕД (ТЕП-5), виступають: «X»– цільова підсистема, «Y» – забезпечуюча підсистема, «XY»– нормативно-законодавча підсистема, «Z»– керуюча підсистема.

Для моделі стратегічного управління СЗЕД змістове навантаження підсистеми «Цілі системи» (вісь «X») буде полягати в ілюстрації управлінського циклу при реалізації стратегії ЗЕД (сукупність етапів, процесів, функцій, які слід здійснити для досягнення мети (отримання результату)). Дана підсистема може бути представлена такими складовими процесами: X_1 – забезпечення цільової програми стратегії ЗЕД засобами досягнення цілей; X_2 – розробка цільової програми стратегії ЗЕД; X_3 – реалізація стратегічної програми ЗЕД [95].

Кожний етап процесу стратегічного управління СЗЕД реалізується за допомогою залежних управлінських процедур:

- постановки мети;

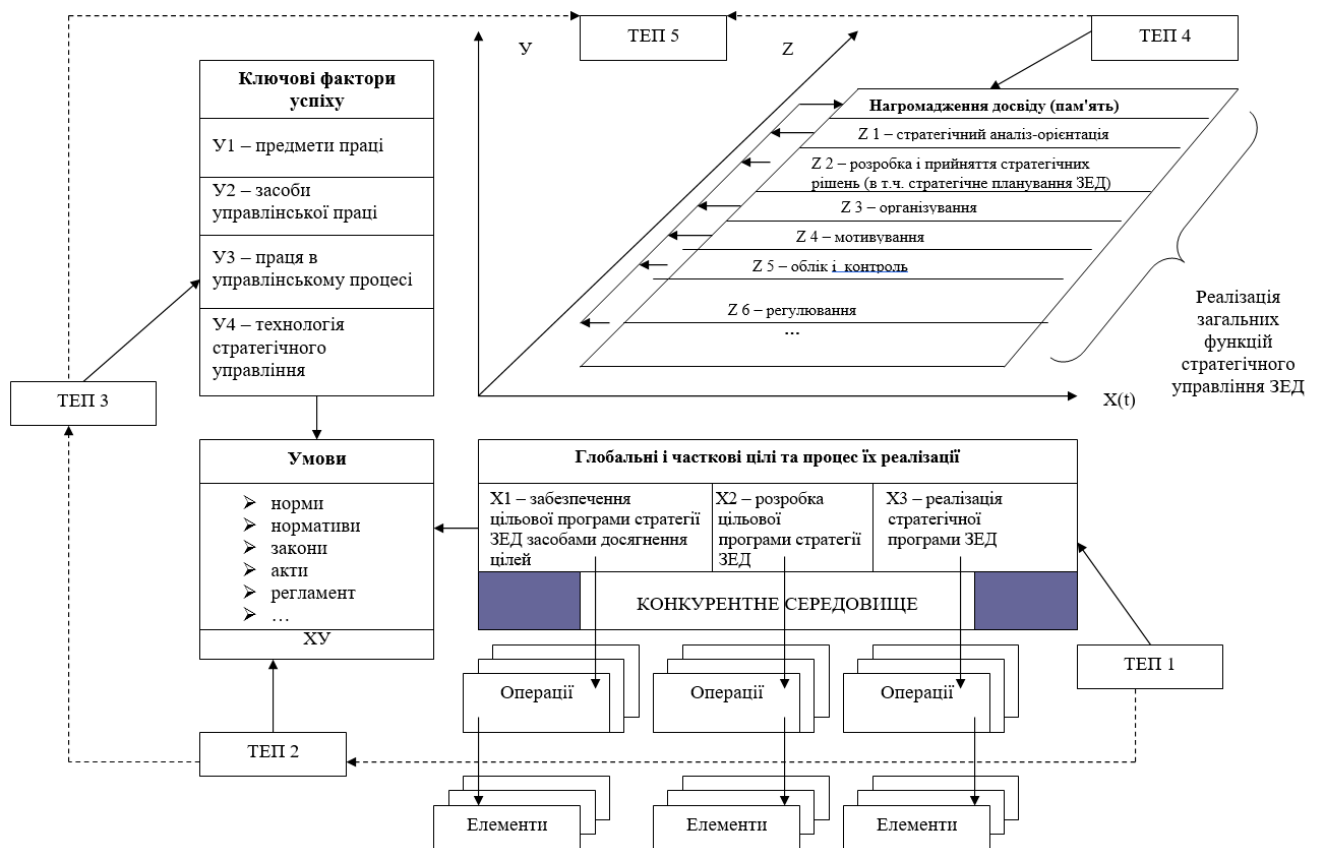


Рис. 1.5. Концептуальна модель процесу стратегічного управління ЗЕД підприємства

Джерело: Сформовано автором на основі базової моделі Устенка А. О.

[на основі 96]

- інформаційного забезпечення (включає операції збору, систематизації та обробки інформації);
- аналітичної діяльності (включає операції щодо оцінки стану об'єкта управління та його середовища, визначення ключових факторів успіху тощо і «обслуговує» усі етапи процесу управління);
- вибір варіантів дій (в складних ситуаціях слід брати до уваги багато варіантів, тому альтернативність є обов'язковою, але не завжди це приводить до вибору лише найкращого рішення);
- реалізації стратегічних рішень (процес стратегічного управління СЗЕД завершується практичним втіленням рішення; якщо цього не

відбувається, то процес стратегічного управління СЗЕД не має реального змісту, а на виконання попередніх процедур не варто було витратити ресурси).

Часткові процеси наведеної моделі процесу стратегічного управління СЗЕД, своєю чергою, можуть бути розкладені на операції (дії чи комплекс дій для виконання задач управління), а операції – на елементи – логічний взаємозв'язок управлінських категорій, які визначають, для чого виконується процес стратегічного управління СЗЕД, що є причиною виникнення процесу стратегічного управління і який вид впливу виробляється в процесі стратегічного управління (рис. 1.6).

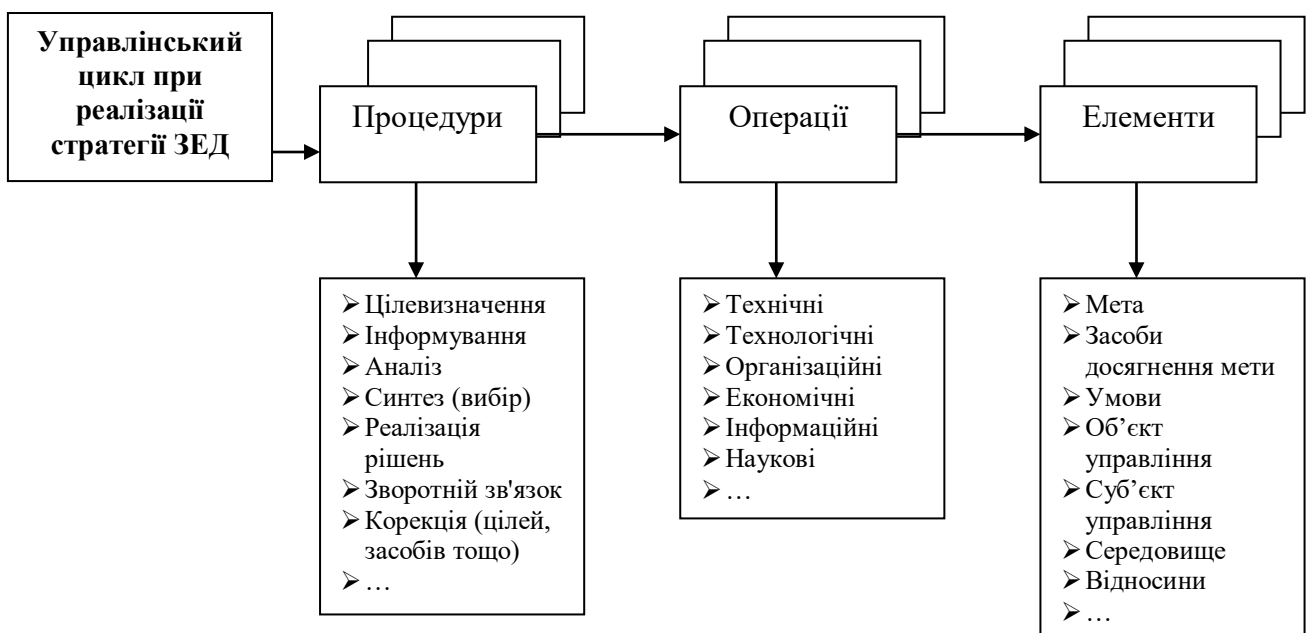


Рис. 1.6. Декомпозиція управлінського циклу в стратегічному управлінні ЗЕД підприємства

Джерело: сформовано автором [на основі 96, 95]

Реалізація цілей і процесів, які необхідно здійснити в процесі функціонування СЗЕД, визначає засоби раціонального досягнення цілей (вісь «Y»), наприклад: Y_1 – предмети праці; Y_2 – засоби управлінської праці; Y_3 – праця в управлінському процесі; Y_4 – технологія стратегічного управління СЗЕД.

Підсистема стратегічного управління (вісь «Z») відображає реалізацію загальних функцій стратегічного управління СЗЕД на фоні нагромадженого

досвіду (пам'яті) і складається із взаємопов'язаних і взаємозалежних функцій: Z_1 – стратегічний аналіз-орієнтація; Z_2 – розробка і прийняття управлінських рішень (в т.ч. стратегічне планування ЗЕД); Z_3 – організування; Z_4 – мотивування; Z_5 – обліковування і контролювання; Z_6 – регулювання тощо. Така система відносин потребує вдосконалення і стабілізації системи законів, підзаконних актів, інструкцій, наказів, тобто усієї нормативно-законодавчої бази (вісь «ХУ»), яка буде визначати і встановлювати «правила гри» на конкурентних міжнародних ринках [97]. Із врахуванням масштабів та властивостей економічного простору вважаємо за доцільне виділення 8 основних рівнів регулювання, що фактично відображають інституційний підхід в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю газотранспортних підприємств (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Рівні регулювання ЗЕД ГТП

Рівні регламентації	Характеристика рівня регламентації	Законодавчі акти, якими регулюється рівень регламентації
1	2	3
I рівень (мега)	світовий рівень	Нормативно-правові та законодавчі акти, що регламентують діяльність з Генеральною асоціацією з тарифів і торгівлі (ГАТТ), Світовою організацією торгівлі (СОТ), Міжнародною торговою палатою, Конференцією ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД), Радою митного співробітництва.
II рівень (макро)	європейський рівень	Нормативно-правові та законодавчі акти, що регламентують діяльність, що регламентують діяльність міністерства і відомства, які безпосередньо здійснюють регулювання зовнішньоекономічних, а також міністерства та відомства, які відіграють досить активну роль, особливо, що стосується питань тарифного регулювання експорту чи імпорту
III рівень (макро-мезо)	рівень управління певного функціонально-видового об'єднання	Нормативно-правові та законодавчі акти, що регламентують діяльність співпраці митних органів на стадії створення і розвитку митних союзів
IV рівень (мезо)	національний (державний) рівень	Нормативно-правові та законодавчі акти, що регламентують діяльність уряду країни та парламенту
V рівень (мікро)	корпоративний рівень	Нормативно-правові та законодавчі акти, регулярні акти підприємств що регламентують діяльність ГТП в межах холдингу, концерну, асоціації тощо

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
VI рівень (нано)	рівень управління підсистемою ЗЕД підприємства	Нормативно-правові та законодавчі акти, регулярні акти підприємств, що регламентують діяльність підприємства, фірми, організації, які експортують чи імпортують природний газ

Джерело: розроблено автором.

За даними таблиці визначено, що однією з важливих умов успішної й ефективної зовнішньоекономічної діяльності ГТП є правова база, яка відповідає потребам часу та міжнародним актам. Недосконалість нормативних актів негативно впливає на розвиток зовнішньоекономічних відносин держави, призводить до безконтрольного вивезення ресурсів і продажу їх на світовому ринку за демпінговими цінами. Безконтрольність та відсутність чіткого валютного регулювання з боку держави призвели до масового відтоку валюти за кордон, на що неодноразово зверталася увага провідних фахівців, керівників держави. Неналежне регулювання зазначених та інших відносин, безумовно, негативно впливає на стан організації та здійснення зовнішньоекономічної діяльності ГТП, а це значить – і на авторитет нашої держави у зовнішньоекономічних відносинах з іншими державами, іноземного інвестора та приток іноземних інвестицій до неї.

Розглядаючи важливість правового регулювання зазначеної сфери, слід мати на увазі й те, що ще більший ефект від зовнішньоекономічної діяльності буде тоді, коли національне законодавство України буде належним чином упорядковане з міжнародно-правовою системою, а в ряді випадків – і з правовими системами тих держав, із якими Україна перебуває у найтісніших відносинах. Особливо це стосується країн-членів СОТ, гармонізація законодавства яких є, на думку автора, необхідною умовою.

Таким чином, в умовах, коли першочерговими завданнями України у сфері ЗЕД ГТП виступають адаптація національного законодавства до норм і стандартів Європейського Союзу, забезпечення найкращих умов для

залучення іноземних інвестицій, урахування інтересів України під час визначення нових маршрутів транспортування енергоносіїв з Росії, створення максимально сприятливих умов для діяльності газотранспортних підприємств на ринках Азії, Африки й Латинської Америки, – проблема вдосконалення нормативно-правового забезпечення ЗЕД ГТП та її регулювання набуває особливого загострення [98]. У цьому аспекті логіка розгляду особливостей державного регулювання ЗЕД ГТП шляхом конкретизації принципів ЗЕД та нормативно-організаційного механізму їх реалізації дозволяє виявити і зняти внутрішні протиріччя у відповідній системі законодавства ще на рівні основоположних засад. Урахування визначених принципових вад законодавства про ЗЕД та практики його реалізації у подальшому законотворчому процесі має забезпечити підвищення ефективності системи державного регулювання ЗЕД.

Використання методики SWOT-аналізу як інструменту дає можливість формування візії становлення певного господарюючого об'єкта у конкретному конкурентному середовищі. Відповідно до пропонованого підходу необхідне формування переваг і недоліків, які фіксують стан досліджуваного об'єкта на внутрішньому ринку, наступним є виявлення загроз та можливостей, після чого встановлені взаємозв'язки завдяки контуруванню матриці SWOT між ними сприятимуть виявленню напрямів удосконалення організаційно-економічного процесу здійснення ЗЕД ГТП.

Переконаливим фактом для використання вищезгаданої методики систематизації інформації щодо ГТП слід вказати можливість відобразити його візію становлення із відстеженням взаємозв'язків на кожному із запропонованих вище ієрархічних рівнів регулювання процесу ЗЕД ГТП, який здійснюється із врахуванням масштабів та властивостей економічного простору функціонування підприємств.

На мікро- та нано-рівнях відбувається індикативне регулювання з акцентуванням на особливостях здійснення ЗЕД для конкретного ГТП (в контексті визначених цілей). Така система відносин потребує інтеграції і

вдосконалення інформаційної взаємодії, регламентації та законодавчо-нормативного регулювання, що буде визначати і встановлювати «правила гри» на конкурентних зовнішніх ринках.

Тож розглядаючи переваги функціонування ГТП [85] першою з них є обґрунтована наявність та постійна необхідність функціонування.

Хронологія багаторічної історії становлення ГТС [45, 99] свідчить, що у 1948 р. відбулося закінчення будівництва першого найпотужнішого на той час магістрального газопроводу «Дашава-Київ» діаметром 500 мм з робочим тиском 5,5 МПа та пропускною здатністю близько 2 млрд. м³ щорічно. Відповідно цей рік прийнято вважати початком розвитку газотранспортної системи України. Через три роки газопровід було подовжено до Москви. Перша подача газу до Європи датується 1967 роком – коли вводиться в експлуатацію магістральний газопровід «Долина-Ужгород-Західний кордон». Будівництво трансконтинентальних газопроводів «Союз», «Уренгой-Ужгород», «Прогрес» та інших дозволило довести загальну довжину магістралей до 30 тис. км. Нині протяжність магістральних газопроводів України становить 38,55 тис. км, проектна потужність на вході у систему становить 287,7 млрд. м³, а на виході – 178,5 млрд. м³.

ПАТ «Укртрансгаз» як оператор системи магістральних газопроводів транспортував в 2016 р. природний газ до країн ЄС, Балканських країн та Туреччини.

Поставки природного газу до країн Європи у 2016 р. становили 79,246 млрд. м³, до Молдови – 2,954 млрд. м³. Частка вітчизняної ГТС у транзиті російського газу до країн ЄС у 2016 р. склала 53% (154,4 млрд. м³).

Також позитивною стороною для замовників послуг ГТП є відсутність ризиків непрогнозованості у порівнянні альтернативними маршрутами транспортування.

Наступною перевагою ГТП є доведена десятиліттями надійність, тому транзитери можуть спокійно розраховувати на вчасну доставку їхнього продукту без непопереджених «планових ремонтів», як це відбулося на

«Північному потоці» у 2017 р. Українська ГТС за статистичними показниками має нижчий показник аварійності порівняно з газопроводами ПАТ «Газпром». За усі 50 років транзиту газу до Європи були тільки 2 випадки переривання поставок через ГТС України. Це відбулося у 2006 р. та 2009 р., але не через технічний стан, а внаслідок переривання поставок з боку Газпрому з метою шантажу України під час сильних зимових морозів [100].

Іншою величезною ексклюзивною перевагою саме українських ГТП є робота газопроводів в комплексі із газосховищами, активна місткість яких становить 31 млрд. м³.

За прогнозом МЕА [101], споживання природного газу через його екологічну чистоту, а також його відносно достатню ресурсну базу (доведені світові запаси природного газу складають близько 190 трлн м³, що відповідає забезпеченістю ними на період близько 70 років) є перспективним напрямом [102] (Додаток А, рис. А.1).

Основним завданням, покладеним Європейською Комісією 28.05.2014 р. у відповідності до «Стратегії енергетичного союзу ЄС – 2030» [103] є забезпечення європейської стратегії енергетичної безпеки, виконання якого базується на поглибленому аналізі енергетичної залежності країн-членів ЄС та запровадженні ряду комплексних заходів з реалізації основних ключових напрямів роботи Єврокомісії в коротко, середньо- та довгостроковій перспективі, а саме:

1. Невідкладні дії з підвищення спроможності ЄС щодо недопущення можливості зриву поставок енергоносіїв до ЄС;
2. Посилення механізму солідарності та оперативного реагування на виклики енергетичної безпеки ЄС, захисту енергетичної інфраструктури Співтовариства.

В межах реалізації двох вищенаведених напрямів актуалізується питання резервування природного газу при використанні підземних сховищ газу (ПСГ). Останні являються природними або штучними ємностями великих обсягів із регулюванням подачі газу через нерівномірності його споживання,

вони знаходяться поблизу траси магістральних газопроводів і споживаючих центрів. Наявність резервних сховищ стає гарантією безперебійності постачання газу промисловості і населенню, чи навіть його експорту.

За інформацією [102] на початок 2016 р. в світі діяло 680 підземних газових сховищ сумарною робочою ємністю 413 млрд. куб м, що відповідало 12% глобального споживання газу в 2015 р.

Країни-члени ЄС приділяють велику увагу розвитку сектора підземного зберігання газу, оцінюючи його як один з ключових елементів власної енергобезпеки в умовах високої залежності від зовнішніх поставок [121; 122]. Для аналізу ринку підземних сховищ газу (ПСГ) Єврокомісія та Загальноєвропейський 35 Регулятор ACER використовують інформаційний портал операторів газової інфраструктури – Gas Infrastructure Europe (GIE), де зосереджується інформація за всіма діючими, перспективними проектами в тому числі і щодо обсягів щоденного завантаження сховищ газу тощо. Разом з тим зазначений портал об'єднує операторів, що працюють на 110 ПСГ загальним активним обсягом 78 млрд куб м, в той час як в ЄС – 124 сховища загальним обсягом понад 98 млрд куб м. У цілому по країнах Європи для забезпечення пікового попиту всього завантаженого газу в ПСГ виявляється достатньо для покриття приблизно 35 – 40% загального добового обсягу споживання протягом 10 днів або до 43 днів підвищеного попиту, з урахуванням максимальних технічних можливостей відбору газу. У кожній країні ЄС існують свої особливості. Найбільш незадовільна ситуація з покриттям пікового попиту з ПСГ в Іспанії, що обумовлено низькими технічними можливостями відбору газу (понад 120 днів відбору газу). Дещо кращі технічні можливості з відбору газу з ПСГ в Великобританії і Болгарії. Зокрема об'єм газу з єдиного сховища Chiren Болгарії здатний покрити лише 1/5 частину пікового попиту. Технічні можливості ПСГ Франції спроможні забезпечувати покриття до 75% пікового попиту. Найбільш високі можливості використання ПСГ в Угорщині та Словачії, що спроможні працювати в режимі пікового ПСГ з можливістю протягом відносно короткого терміну

повністю задовольнити не тільки свій внутрішній добовий попит, а й надавати допомогу транскордонним сусіднім країнам. Близькі до роботи в подібних умовах і ПСГ Чехії. Використання ПСГ дозволяє регулювати сезонну нерівномірність споживання газу, знижувати пікові навантаження в Єдиній системі газопостачання, забезпечувати гнучкість і надійність поставок газу [121; 122].

Беручи до порівняння найбільшого споживача газу у Європі – Німеччину, її місткість сховищ газу більше 22 млрд. м. куб. Завдяки роботі в комплексі зі сховищами Україна балансує будь-які сплески європейського споживання російського газу (як, наприклад, останній критичний сплеск на початку весни 2018 р.). Затребуваність вітчизняних сховищ відчуває Росія, згадуючи той факт, коли неможливо оперативно доставляти додаткові обсяги російського газу в Європу в момент різкого зростання попиту на нього та відповідно і ціни.

Наступним негативним аргументом діяльності ГТП є вік обладнання, а саме пов'язаний з цим технічний стан і технологічні можливості, наявність значної кількості непрофільних активів (футбольні поля, бази відпочинку, агропідприємства) тощо [80]. Зокрема загрозою є такий сценарій, коли після консервації частини потужностей конкретного ГТП залишені у робочому стані активи потребуватимуть певних умовно-постійних витрат в незалежності від обсягу діяльності самого підприємства.

Зауважимо, що методи менеджменту, притаманні цій структурі, носять поліфіративний характер, за яким відзначається надмірна централізація управління, наявність елементів бюрократизму та збільшення кількості при мінливості працівників на рівні TOP – менеджменту підприємства.

Переваги та недоліки ГТП відображають внутрішнє середовище функціонування підприємства, але динамічні глобальні процеси трансформацій як у світовій економіці, так у нашій країні зокрема, чинять вплив та зумовлюють нові виклики та загрози. Серед зовнішніх загроз

функціонуванню ГТП відзначаються загальносвітові тенденції, серед яких важливими вважаємо[104, с. 4–5, 105]:

- 1) посилення впливу компаній-експортерів обладнання та комплектуючих на забезпечення діяльності ГТП;
- 2) зниження економічної безпеки діяльності ГТП;
- 3) зниження обсягів постачання природного газу трубопроводами (у 2016 -2018 рр. постачання газу трубопроводами знизилося на 6,2% порівняно з 2014 р.);
- 4) зростання обсягів транспортування скрапленого природного газу (частка обсягів скрапленого природного газу у світовій торгівлі газом зросла до 33,4%).

Перелічуючи загрози розвитку ГТП зазначимо, що ПАТ «Газпром» з 2015 р. започаткував будівництво газогонів в обхід України, виключаючи в майбутньому транзит російського газу через територію країни: протягом найближчих років Росія планує добудувати «Північний потік-2» щорічним обсягом прокачки у 55 млрд. м³ та «Турецький потік» річною потужністю 35 млрд. м³. Сумарно лише ці два проекти майже перебивають обсяг транзиту Україною за 2017 рік [85].

Слід зазначити, що недосконалість газового ринку в Україні, зокрема, невідповідність статусу оператора газотранспортної системи нормативним актам Європейського Союзу та вимогам Енергетичного співтовариства, робить неможливою нормальну співпрацю оператора ГТС у його нинішньому вигляді з європейськими газовими гігантами і є загрозою ефективному функціонуванню ГТС у довготерміновій перспективі.

Вищенаведені загрози потрібно враховувати, але оскільки Україна є членом Енергетичного Співтовариства – міжнародного утворення, яке сприяє формуванню енергетичних ринків країн ЄС та країн-сусідів за єдиними цивілізованими правилами, то в межах імплементації європейського енергетичного законодавства на сучасному етапі розвитку забезпечується

функціонування незалежного оператора ГТС, що має широку автономію як організаційно, так і відносно управління діяльністю ГТП.

Оператор ГТС, що функціонує за європейськими правилами, зможе пройти сертифікацію як TSO (Transmission system operator) за участю Секретаріату Енергетичного Співтовариства і стати прогнозованим партнером європейських газових компаній.

Інша перевага для українських ГТП активізувалась з підписанням угод щодо двостороннього перетоку газу, віртуального реверсу зі Словаччиною, Польщею та Румунією. Укладання прямих угод про інтерконектори між ПАТ «Укртрансгаз» та операторами газотранспортних систем ЄС, у тому числі зі словацьким оператором ГТС Eustream, румунським TRANSGAZ, польським GAZ-SYSTEM, що дає змогу відкрити «великий реверс» газу з європейських країн до України з подальшим використанням газу, у тому числі для потреб країн ЄС. За ініціативи України та підтримки Європейської комісії до Плану дій увійшли проект будівництва інтерконектора для організації фізичних реверсних поставок природного газу з Румунії в Україну через пункт Ісакча (Румунія) та проект, який передбачає збільшення гарантованої потужності інтерконектора «Угорщина – Україна». Безпосереднє значення для забезпечення диверсифікації газових поставок має включений до Плану дій CESEC проект будівництва в Хорватії СПГ-терміналу, який Україна розглядає як складову частину адриатичного газового коридору, покликаною з'єднати газотранспортні системи Хорватії, Угорщини та України [90].

В 2018 р. ПАТ «Укртрансгаз» та Powernext SA (Франція) підписали Меморандум про взаєморозуміння з метою спільної оцінки можливостей співпраці щодо створення організованого оптового ринку газу (спотового та ф'ючерсного ринків на біржі) в Україні, що є ще одним кроком до інтеграції з європейськими газотранспортними операторами, а отже й до подальшого розвитку ринку газу в Україні [45].

Підкреслимо відкриті можливості розвитку ГТП, включених до системи, що пов'язуватиме всіх споживачів з усіма джерелами постачання газу, і є

запорука безперебійного газопостачання європейських країн, стабілізації цінової політики. В якості перспективи територією України у такому випадку можуть пролягати як нові маршрути постачання російського газу, так і шляхи транспортування газу з Півночі (з родовищ Північного моря і LNG-терміналів на узбережжі Балтійського моря) і з Півдня (азербайджанський, у перспективі, іранський і катарський газ, транзит якого планує Туреччина) [122; 123].

Формування нових газових потоків у комплексі з найбільшою системою сховищ дає підстави для становлення у майбутньому України як газового хабу європейського значення на світовому ринку [121].

Можливість додаткових переваг щодо енергетичної безпеки стає реальною завдяки потенційному контролю сфери інтересів власників і споживачів природного газу. Зокрема, запустивши в дію потужні газогони слід розраховувати на відповідні прибутки ПАТ «Укртрансгаз», а отже в Державний бюджет.

З метою стратегічного управління ГТП як висновок та результат наведено матриці оцінки елементів SWOT-аналізу (Додаток Б) та матриця SWOT-аналізу (табл.1.4), яка представляє візію становлення та демонструє підприємство як важливий об'єкт стратегічного значення у забезпеченні енергетичної та національної безпеки для України на внутрішньому ринку та позиціонує її як потенційного, глобально важливого партнера на зовнішньому ринку.

Для розробки такої ефективної комплексної системи управління підприємством важливо чітко розуміти його будову, архітектуру, а також уявляти його як цілісну (холістичну) систему, з врахуванням всіх видів діяльності, в тому числі ЗЕД.

Як наслідок, напрямний вектор стратегічного розвитку ГТП (рис. 1.7) спрямований на усунення недоліків функціонування за рахунок ефективного використання переваг та зменшення загроз внаслідок забезпечення можливостей розвитку.

Здатність досягати конкурентної переваги ГТП і зберігати її в багатьох аспектах залежить від ефективності як сукупної системи.

Таблиця 1.4 - Матриці SWOT-аналізу функціонування ГТП (фрагментарно)

Внутрішнє середовище діяльності ГТП	Зовнішнє середовище діяльності ГТП
<p>Переваги:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Обґрунтована наявність та постійна необхідність функціонування. 2. Відсутність ризиків непрогнозованості діяльності 3. Робота газопроводів в комплексі із газосховищами. 3. Членство у Енергетичному Співтоваристві. 4. Ведення в дію двостороннього перетоку газу, віртуального реверсу з країнами ЄС. 5. Доведена надійність функціонування газопроводів 	<p>Можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Становлення України як газового хабу європейського значення 2. Відкритість системи функціонування ГТП як можливість збільшення контрактів на транзит газу 3. Сертифікація оператора ГТС як TSO (Transmission system operator). 4. Збільшення фірм-партнерів для розширення ЗЕД 5. Потенційний контроль сфери інтересів власників і споживачів природного газу
<p>Недоліки:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Непрогнозованість державної політики у сфері транзиту газу 2. Вік обладнання ГТП та пов'язаний з цим технічний стан і технологічні можливості 3. Застарілі бізнес-процеси 4. Значна кількість непрофільних активів на балансі ГТП 5. Поліфіративні зміни TOP – менеджменту ГТП 	<p>Загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зниження обсягів постачання природного газу трубопроводами 2. Зростання обсягів транспортування скрапленого природного газу 3. Будівництво газогонів в обхід України 4. Посилення впливу компаній-експортерів обладнання та комплектуючих на забезпечення діяльності ГТП 5. Зниження економічної безпеки діяльності ГТП

Джерело: сформовано автором.

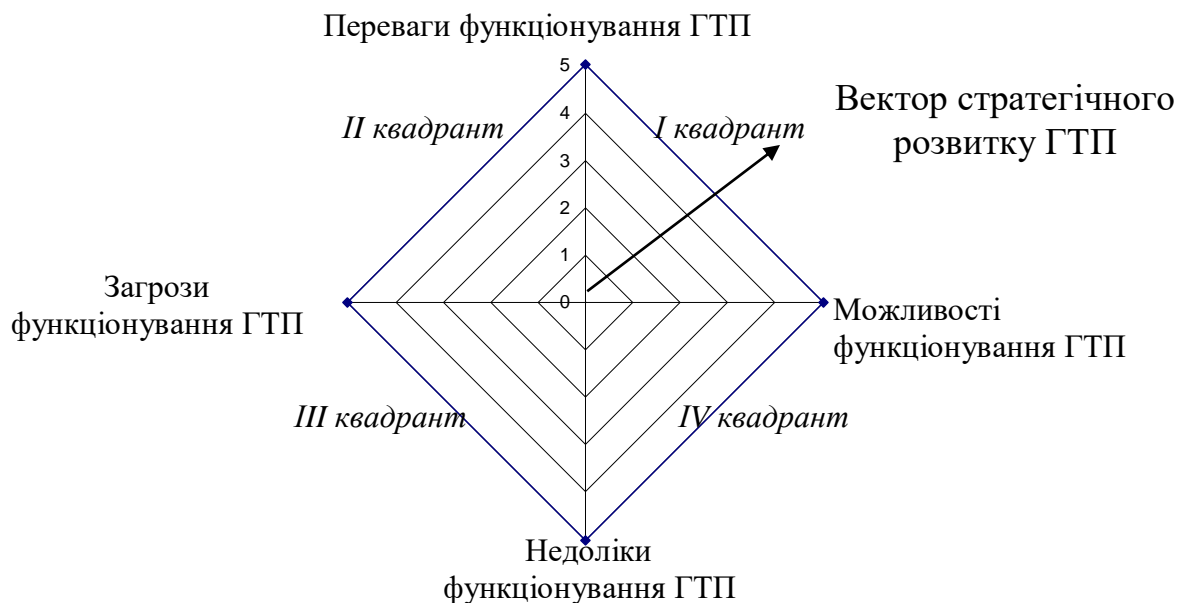


Рис. 1.7. Візуалізація вектора стратегічного розвитку ГТП,

де I квадрант «Переваги - Можливості» ілюструє доцільність підтримки та розвитку сильних сторін ГТП в напрямі реалізації шансів зовнішнього оточення, в т.ч. стосовно активізації ЗЕД;

II квадрант «Переваги – Загрози» визначає необхідність моніторингу загроз зовнішнього середовища з метою усунення наслідків їх дії (запобігання деконструктивних змін) за рахунок сильних сторін підприємства;

III квадрант «Загрози – Недоліки» («кризове поле») актуалізує потребу в побудові дієвої системи контролінгу на ГТП та активізації нарощення конкурентного потенціалу;

IV квадрант «Недоліки – Можливості» спрямовує на запровадження сучасного інструментарію менеджменту для «знешкодження» наслідків поліфіративних змін та неефективних управлінських рішень.

Джерело: сформовано автором

Вважаємо, що стратегія конкретного ГТП має бути зорієнтована на створення споживчої цінності на вітчизняному ринку з врахування стану мінливості міжнародних ринків (відповідної ієрархії), здатної підсилювати ключові компетенції підприємства, яка є сприйнятливою до мінливих потреб ринку, якій характерна інноваційноспрямованість і яка враховує глобальний характер економічної конкуренції.

Висновки до розділу 1

1. Актуалізовано потребу в чіткому розумінні як безпосередньо економічного механізму діяльності підприємства (складових частин в залежності від напрямів діяльності такого підприємства), так і теоретико-понятійного апарату, що описує цей механізм. На підставі дослідження існуючих теоретичних підходів до визначення понять «механізм», «економічний механізм» детерміновано нечіткість у їх понятійно-категоріальному розмежуванні. Уточнено поняття економічного механізму з врахуванням теоретичного та практичного аспектів, статичного та динамічного стану оцінювання.

2. Встановлено, що основним підходом для розкриття змісту і сутності економічного механізму є його спеціальна цільова спрямованість, певний зміст і специфічні способи функціонування. Початок процесу господарської діяльності підприємства напряму пов'язаний з виникненням економічного чи соціального інтересу здійснення такої діяльності, що і виступає в якості імпульсу-активізатора, який приводить в дію економічний механізм підприємства; забезпечує отримання очікуваного результату функціонування такого механізму. Визначення такого імпульсу здійснюється в процесі формування мети діяльності підприємства, а складових елементів механізму – в процесі визначення видів діяльності, що здійснюватимуться підприємством.

В свою чергу, організація господарської діяльності впродовж всього терміну функціонування підприємства полягатиме в цілеспрямованому впорядкуванні й удосконаленні економічного механізму, тобто його структури та процесів, що в ньому відбувається.

2. Доведено, що при формуванні економічного механізму діяльності підприємства з метою мінімізації ризиків при формуванні критеріїв оцінки результатів його функціонування за ознакою «ефективність», ризиків прийняття неефективних та/або помилкових рішень, особливого значення надається формуванню системи контролінгу, що виступатиме окремим складовим елементом економічного механізму. Визначено, актуальність застосування в господарській практиці економічної експертизи як дієвого інструменту контролінгу. На перетині номінативних площин та сутнісних обсягів понять «економічний механізм» та «економічна експертиза», що доповнюють одне одного та перекривають весь універсум дослідження, виокремлено дефініцію «економіко-експертний механізм», що описує їх одночасно. Сформульовано авторське визначення економіко-експертного механізму як організованої впорядкованої сукупності основних елементів експертизи економічної системи діяльності підприємства, що, на відміну від традиційного визначення економічного механізму, в теоретичному аспекті характеризується метою, завданням та предметом експертного дослідження, а

в практичному – визначеною структурою складових елементів процедури (отримання інформаційних матеріалів, співвідношень (взаємозв'язків) між ними, сутнісною природою таких зв'язків, законодавчо-нормативною базою (статика) та конкретною технологією дослідження управлінських рішень, господарських операцій, фактів, явищ, процесів чи видів діяльності, що досліджуються (динаміка)) в системі контролінгу підприємства на сучасному етапі становлення інформаційних технологій, технології управління

3. Розвинено теоретичні положення стратегічного управління підприємством в контексті визначення стратегічних орієнтирів діяльності ГТП з врахуванням інституційного підходу на різних ієрархічних рівнях регулювання в контексті інтеграції та вдосконалення інформаційної взаємодії, регламентації, процесного підходу до управління СЗЕД ГТП з врахуванням масштабів та властивостей економічного простору.

4. Визначено, що умови та реалії становлення та функціонування вітчизняної ГТС вказують на її вагомість у світовому енергетичному співтоваристві. Доведено, що діяльність ГТП з управління імпортними операціями займає особливу позицію, оскільки вона пов'язана з забезпеченням безперебійного функціонування підприємств. Дослідження організаційно-економічного процесу ЗЕД ГТП здійснено через призму формування основних напрямів розвитку ГТС як домінуючої складової газотранспортного простору з систематизацією наявної інформації про переваги і недоліки, можливості та загрози. Визначено, що стратегія конкретного ГТП має бути зорієнтована на створення споживчої цінності на вітчизняному ринку з врахування стану мінливості міжнародних ринків (відповідної ієрархії), здатної підсилювати ключові компетенції підприємства, для якої притаманна інноваційна спрямованість та глобальний характер економічної конкуренції.

5. Наголошено, що для розробки ефективної комплексної системи управління підприємством важливе розуміння його будови, архітекtonіки, економічного механізму як цілісної (холістичної) системи, з врахуванням всіх видів діяльності, так як складна структура взаємовідносин, впливів, реакцій,

підходів в контурі системи управління ГТП в цілому та зовнішньоекономічною діяльністю зокрема, зумовлює інтерактивний характер операцій, процесів, потоків, що виникають, здійснюються, координуються та регулюються, тоді як аналіз фокусування такої системи у майбутню часову перспективу має здійснюватися різнопланово та багатошарово для врахування вищенаведених аспектів.

б. За результатами теоретичного узагальнення встановлено, що характерними ознаками СЗЕД підприємства є її відкритість та еволюційно-інтеграційний характер розвитку: здійснення коригуючих впливів, адаптація, самоорганізація на основі застосування когнітивно-продуктивного інструментарію, склад якого актуалізується відповідно до ситуації. Тому, стратегічне управління СЗЕД підприємства є складним інформаційним процесом, ідеологія формування моделі якого полягає у сприйнятті, обробці та передачі інформації СЗЕД, що містить цільову, забезпечуючу, нормативно-законодавчу та керуючу підсистеми. Виокремлено 6 ієрархічних рівнів регулювання процесу стратегічного управління СЗЕД ГТП (мега – світовий рівень; макро – європейський рівень; макро-мезо – рівень управління певного функціонально-видового об'єднання; мезо – національний (державний) рівень; мікро – корпоративний рівень; нано – рівень управління підсистемою ЗЕД підприємства), що фактично відображають інституційний підхід в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю ГТП в контексті інтеграції і вдосконалення інформаційної взаємодії, регламентації та законодавчо-нормативного регулювання для визначення і встановлення «правил гри» на конкурентних зовнішніх ринках.

Результати проведених досліджень опубліковані в працях [43, 46, 80, 86, 95].

Список використаних джерел до розділу 1

1. Гончаров С. М. Тлумачний словник економіста. Київ, 2009. 264с.
2. Ожегов С. И., Шведова Н. Ю. Толковый словарь русского языка. Москва, 2006. 944 с. URL: <http://www.ozhegov.org> (Дата звернення: 30.03.2018).
3. Словник іншомовних слів. Київ, 1974. 776с.
4. Абаев Н. В., Абрамов А. И., Авдеева Т. Е., Аверинцев С. С., Автономова Н. С., Айзикович А. С. Философский энциклопедический словарь. Москва, 1983. 836 с.
5. Золотых И. Б. Экономический механизм: суть и системное представление в аграрном секторе. *Економіка та управління національним господарством*. 2017. № 13. С. 198 – 201.
6. Холодкова К. С. Анализ подходов к определению сущности организационно-экономического механизма управления. *Современные научные исследования и инновации*. 2016. № 5. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2016/05/66404>. (Дата звернення: 18.04.2018).
7. Словари и энциклопедии на Академике. Энциклопедический словарь экономики и права. URL: http://dic.academic.ru/contents.nsf/dic_economic_law/?f=0JzQldCW0JQ=&t=0JzQmNCd0Jg=&nt=232&p=5. (Дата звернення: 18.04.2018).
8. Квасницька Р.С., Джерелейко С.О. Організаційно-економічний механізм забезпечення бюджетування діяльності промислових підприємств України. *Вісник ХмНУ*. 2012. № 5. т.1. С.66-70.
9. Маєвська О. О. Економічний зміст механізму стимулювання інноваційної активності підприємств легкої промисловості. *Вісник ПолтНТУ «Економіка і регіон»*. 2001. №3(30). С.147-151.
10. Дороніна М. С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства. Харків. 2002. 431с.
11. Александрова Т. В., Голубев С. А., Колосова О. В., Культин Н. Б., Некрасов С. П., Нурулин Ю. Р., Туккель И. Л., Черняк В. С. Управление

инновационными проектами. Ч. 2. Методология управления инновационными проектами. Санкт-Петербург, 1999. 100 с.

12. Фаріон І. Д., Перезова І. В. Організація обліку, контролю й аналізу. Тернопіль, 2007. 714 с.

13. Радченко О. Родові ознаки категорії «механізм» в соціальних науках. *Публічне управління: теорія та практика*. 2013. Вип. 3. С. 19 – 25.

14. Кульман А. Экономические механизмы. Москва, 1993. 192с.

15. Аверина И. С. Эволюция и классификация феномена «хозяйственный механизм». *Вестник ВолГУ. Серия 3: Экономика. Экология*. 2012. №2. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-i-klassifikatsiya-fenomena-hozyaustvennyu-mehanizm> (Дата звернення: 01.04.2016).

16. Измалков С., Сопин К., Юдкевич М. Теория экономических механизмов (Нобелевская премия по экономике 2007 г.). *Вопросы экономики*. 2008. № 1. С. 4 – 26.

17. Колеснікова К. С. Господарський і організаційно економічний механізм розвитку рибогосподарського комплексу. *Ефективна економіка*. 2013. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4025> (Дата звернення: 18.04.2018).

18. Кондрашова В. К., Исаева О. Г. Экономика полиграфического предприятия. Москва, 2000. 320 с.

19. Райзберг Б., Лозовский Л., Стародубцева Е. Современный экономический словарь. Москва, 2017. 512 с. URL: <http://www.smartcat.ru/Referat/xtiegramkc.shtml>. (Дата звернення: 18.04.2018).

20. Якимкина Н. В. Экономический механизм антикризисного управления. Справочник экономиста. 2007. №1. URL: http://www.profiz.ru/se/1_2007/estmexantikriz/. (Дата звернення: 18.04.2018).

21. Механизм обеспечения экономической безопасности. Экономическая теория. URL: <http://el.tfi.uz/ru/et/gl27.html>. (Дата звернення: 18.04.2018).

22. Ферианц Ян. *Хозяйственный механизм и экономия времени*. Москва, 1987. 191 с.
23. Полянский А., Соловьев М. Систематизация механизмов государственного регулирования на рынках недвижимости. *Недвижимость и инвестиции*. *Правовое регулирование*. 2001. №4 (9). URL: http://dpr.ru/journal/journal_7_4.htm (Дата звернення: 18.04.2018).
24. *Хозяйственный механизм рыночной экономики* URL: <http://geum.ru/book/docum157.htm>. (Дата звернення: 18.04.2018).
25. Снитко Л. Т., Алябьева М. В., Доценко А. Н. *Экономика предприятия*. Белгород, 2012. 246 с.
26. Круглова Н. *Экономический механизм управления*. Центр креативных технологий. URL: <https://www.inventech.ru/lib/right/right-0009/>. (Дата звернення 26.12.2018).
27. Столяров В., Васечко Л. *Экономический механизм социального страхования* (<http://efaculty.kiev.ua/analytics/str/3/>). (Дата звернення 26.12.2018.)
28. *Экономический механизм*. Словарь терминов. URL: <http://birzhevik.ru/thesaurus/221/12065/>. (Дата звернення 26.12.2018.)
29. Теория экономических механизмов (Нобелевская премия по экономике 2007 г. часть №1). URL: <http://institutiones.com/theories/259-----2007---1.html/>. (Дата звернення 26.12.2018).
30. Чаленко А.Ю. О неопределенности термина «механизм» в экономических исследованиях. *Капитал страны*. 2010. URL: <http://www.kapital-rus.ru/articles/article/176697>. (Дата звернення 26.12.2018.)
31. Чаленко А.Ю. О понятийной неопределенности термина «механизм» в экономических исследованиях. *Экономика промышленности* . 2010. Т. 51. № 3. С. 26 – 33.

32. Логинов М. Экономические механизмы: сущность, классификация, кибернетический подход. *Проблемы теории и практики управления*. 2015. №9. URL: <http://vestnik.uapa.ru/ru/issue/2017/02/14/> (Дата звернення: 18.04.2018).
33. Хлобистов Є. В. Фінансові механізми екологічної політики. *Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право)*. Київ, 2004. С. 744 – 752.
34. Козлова О.В. Теория управления социалистическим производством Москва, 1979. 368 с.
35. Москаленко В.П. Экономический механизм повышения производства на предприятии. Москва, 1982. 144 с.
36. Павлова Л.Н. Финансы предприятия. Москва, 1998. 640 с.
37. Воеводин С.А. Экономический механизм управления промышленным производством. Методика и практика организации. Київ, 1991. 160 с.
38. Баскакова О.В., Сейко Л. Ф. Экономика предприятия (организации). Москва, 2013. 372 с.
39. Слепов В.А., Бурлачков В.К., Ордов К.В. О теории экономических механизмов. *Финансы и кредит*. 2011. № 24. С. 2 – 8.
40. Шишкин Д.Г. Сущность организационно-экономического механизма развития предпринимательских структур. *Российское предпринимательство*. 2013. Т. 14. № 2. С. 27 – 33.
41. Гребешкова О. М., Кизенко О. О. Стратегічний контролінг в системі управління підприємством. *Проблеми економіки та управління*. 2010. № 683. С.205 – 209.
42. Перезовова І. В. Теоретико-методологічні основи економічної експертизи як форми фінансового контролю. Івано-Франківськ, 2013. 304 с.
43. Перезовова І. В., Морозова О. С. Економічна експертиза як інструментарій комплексної системи контролінгу на підприємстві. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2018. Вип. 29. С. 198 – 201.

44. Перевозова І. В., Кузьміна В. В. Концептуалізація стратегії функціонування газотранспортних підприємств. *Ukraine – EU. Modern technology, business and law: collection of international scientific papers. Part 1. Modern priorities of Economics. Engineering and Tehnologies.* Chernihiv, 2015. P. 223 – 225.

45. Офіційний сайт ПАТ «Укртрансгаз». URL: <http://utg.ua/utg/gts/trunk-pipelines.html> (Дата звернення 26.12.2018).

46. Перевозова І. В., Морозова О. С. Управлінська біполярність інтеграційних процесів газотранспортної системи України в умовах лібералізації. *SciесеMax IV. Соціальні трансформації у кризовий період: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції.* (Краматорськ, 27 травня 2018). Вінниця, 2018. С. 43 – 48.

47. Актуалізація Енергетичної стратегії України. URL: http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/control/uk/publish/article?art_id=244964965&cat_id=244930831 (Дата звернення 26.12.2018).

48. Лещенко І. Ч. Спітковський А. І. Перспективи функціонування газотранспортної системи України в умовах інтеграції ринків природнього газу. *Проблеми загальної енергетики.* 2016. № 2 (45). С. 5 – 15.

49. Поняття транспорту і транспортної системи України. Транспортне право. URL: <http://studentam.net.ua/content/view/6079/93/>. (Дата звернення 26.12.2018).

50. Логутова Т. Г., Полторацький М. М. Сучасний стан транспортної інфраструктури України. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності.* 2015. №. 2 (12). Т. 2. С. 8 – 14.

51. Про трубопровідний транспорт: закон України: від 15.05.1996. № 192 станом на 22.12.2018.

52. Голубова Г. В. Статистичне вивчення транзиту вантажів в Україні: дис.... к. е. н. Київ. 2013. 200 с.

53. Галасюк С. С., Ободовська К. І. Взаємозв'язок розвитку транспорту та туризму. *Науковий вісник: Одеський державний економічний університет. Всеукраїнська асоціація молодих науковців*. 2008. № 15 (49). С. 161-170.
54. Бурдьє П. Некоторые свойства полей. *Восток*. 2004. № 11(23). URL: <http://bourdieu.name/content/nekotorye-svoystva-polej>. (Дата звернення 26.12.2018).
55. Олійник Я. Б., Степаненко А. В. Географічний простір як дослідницька парадигма в економічній і соціальній географії. *Часопис соціально-економічної географії*. 2007. №. 2(1). С.5 – 27.
56. Топчієв О. Г. Суспільно-географічні дослідження: методологія, методи, методики. 2005. 632 с.
57. Шаблій О. І. Основи загальної суспільної географії. Львів, 2003. 444 с.
58. Шаблій О. І. Математичні методи в соціально-економічній географії. Львів, 1994. 304 с.
59. Тархов С.А. Эволюционная морфология транспортных сетей. Москва, 1989. 221 с.
60. Грицевич В. С., Сеньчук Х. В. Топологічний аналіз автотранспортного простору навколо міських поселень Львівської області. *Регіон-2008: Стратегія оптимального розвитку: Збірник матеріалів міжнар. наук.-практ. конф.* Харків, 2008. С.110-113.
61. Анцалевич Г. О. Міжнародне право. Київ, 2003. 409 с.
62. Мелещенко А. І. Особливості функціонування та сучасні тенденції розвитку світового нафтогазового ринку в умовах глобалізації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 7. С. 55-59. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2016_7_10 (Дата звернення 26.12.2018).
63. Горбунова А.С. Особенности механизмов цено-образования на международных рынках природного газа. URL: [http:// www.science-education.ru/ru/article/](http://www.science-education.ru/ru/article/) (Дата звернення 26.12.2018).

64. Підчоса О.В. Особливості сучасного етапу транснаціоналізації світової нафтогазової галузі: дис.... к. е. н. Київ. 2012. 21 с.

65. Особливості функціонування та сучасні тенденції розвитку світового нафтогазового ринку в умовах глобалізації. URL: https://revolution.allbest.ru/economy/00972313_0.html#text (Дата звернення 26.12.2018)

66. Corgesman A. H. The Changing Balance of US and Global Dependence on Middle Eastern Energy Exports. *Washington Center for Strategic and International Studies*. 2005. P. 3.

67. Казахстан бросает вызов. Назарбаев готов сокрушить энергетическую империю Москвы. URL: <http://www.rbcdaily.ru/print.shtml?2007/10/15/focus/29818/> (Дата звернення 15.10.2017)

68. Мелещенко А. І. Особливості функціонування та сучасні тенденції розвитку світового нафтогазового ринку в умовах глобалізації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 7. с.55 – 59. URL: https://revolution.allbest.ru/economy/00972313_0.html

69. Газовый рынок Европы: утраченные иллюзии и робкие надежды. Москва. НИУ ВШЭ- ИНЭИ РАН. 2015. 86 с.

70. Газпром» выходит из корзины нефтепродуктов Коммерсантъ. URL: <http://www.kommersant.ru/doc/2963025> (Дата звернення 14.04.2016).

71. Medium-Term Gas Market Report 2014. URL: http://www.iea.org/book-shop/473-Medium-Term_Gas_Market_Report_2014 (Дата звернення 10.04.2014).

72. IGU World LNG Report. – 2015 Edition. URL: [http://www.igu.org/sites/default/files/node_page_field_file/IGU World% 20LNG% 20Report-2015%20Edition.pdf](http://www.igu.org/sites/default/files/node_page_field_file/IGU%20World%20LNG%20Report-2015%20Edition.pdf). (Дата звернення 07.07.2015).

73. Global LNG market outlook 2014/15 / BG Group. URL: [http://www.bg-group.com/480/about-us/lng/global-lng-mar-ket-outlook-2014-15/](http://www.bg-group.com/480/about-us/lng/global-lng-market-outlook-2014-15/). (Дата звернення 10.04.2014).

74. Китай вложив 3,7 млрд доллара в сланцевый газ Natural Gas Asia. URL: http://censor.net.ua/news/342681/kitayi_vlozil_37_mlrld_dollarov_v_slantsevyi_gaz_natural_gas_asia. (Дата звернення 10.04.2014).
75. Europe 2020 indicators. URL: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/europe_2020_indicators/headline_indicators. (Дата звернення 10.04.2014).
76. Energy Roadmap 2050. URL: https://ec.europa.eu/energy/sites/ener/files/documents/2012_energy_roadmap_2050_en_0.pdf (Дата звернення 10.04.2014).
77. Лещенко І. Ч., Спітковський А. І. Перспективи функціонування газотранспортної системи України в умовах інтеграції ринків природного газу. *Проблеми загальної енергетики*. 2016. № 2 (45). С. 5 – 15.
78. Дзьоба О. Г. Теоретико-методичні засади управління трансформаціями і розвитком системи газопостачання: : дис.... д. е. н. Івано-Франківськ, 2012. 575 с.
79. «Natural gas», available at. URL: <http://www.iea.org/topics/naturalgas> (Дата звернення 26.06.2018).
80. Морозова О. С. Візія становлення ГТС України на внутрішніх і світових ринках. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2018. Вип. 30. С.115 – 120.
81. Ackoff R. L. Games, decision, and organizations. *General Systems*. 1959. №4. P. 145–150.
82. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва, 1989. 519 с.
83. Берталанти Л. Общая теория систем – обзор проблем и результатов. *Системные исследования*. Москва, 1969. С. 30-54.
84. Перезова І. В. Системна парадигма контролінгу в контурах системи управління підприємством. *Інноваційна економіка*. 2015. №3 (58). С. 234-241.
85. Войціцька В. Перспективи ГТС України. SWOT-аналіз для чайників. URL: <https://biz.censor.net.ua/m3059411> (Дата звернення 26.06.2018).

86. Перезовова І. В., Устенко А. О., Малинка О. Я., Морозова О. С. Підходи до розуміння сутності поняття «стратегічне управління». *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 5-6 (203 – 204). С. 4 – 9.
87. Скиданов І. П. Управленческое предвидение (методология, диагностика, дидактика). Санкт-Петербург, 2006. 200 с.
88. Устенко А. О. Управління інтегративною соціально-економічною системою підприємства (інформаційно-аналітичний аспект). Івано-Франківськ, 2013. 270 с.
89. Хромов М. І. Імперативи стратегічного розвитку людського капіталу України : дис.... д. е. н. Донецьк, 2011. 489 с.
90. Запухляк І.Б. Інституційні передумови забезпечення розвитку вітчизняних газотранспортних підприємств в умовах нестабільності. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2016. Вип. 1(32). С. 85 – 92.
91. Сачинська Л. В. Механізм управління логістичними витратами на підприємстві: дис.... к. е. н. Хмельницький, 2013. 190 с.
92. Циганюк Н. Є. Формування логістичної рекреаційної системи регіонів України: дис.... к. е. н. Луцьк, 2013. 210 с.
93. Сергеев В. И. Методологические основы и модели формирования макрологистических систем: дис. ... д. э. н. Санкт-Петербург, 2003. 324 с.
94. Басиев Т. К. Формирование конкурентоспособности транспортно-складских комплексов в современных условиях: дис. ... к. э. н. Саратов, 2006. 176 с.
95. Перезовова І. В., Устенко А. О., Малинка О. Я., Морозова О. С. Концептуальна модель процесу стратегічного управління системою зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. Маріуполь, 2018. № 16. С.89-95.
96. Устенко А. О. Уніфікована інформаційно-керуюча система управління. Івано-Франківськ, 2012. 338 с.

97. Малинка О. Я. Управління капіталом бренду підприємства на роздрібному ринку нафтопродуктів : дис.... к.е.н. Івано-Франківськ, 2010. 196 с.

98. Шафранова К. В. Державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності регіону (на прикладі Житомирської області): дис. ...к. е. н. Київ, 2013. 200 с.

99. Хронологія історичного розвитку. Офіційний сайт ПАТ «Укртрансгаз». URL: <http://utg.ua/utg/about-company/history/xronologiya-storichnogo-rozvitku.html> (Дата звернення 26.06.2018).

100. Україна має економічні аргументи для збереження транзиту, які Уряд не використовує належним чином. Центр Разумкова. URL: <http://razumkov.org.ua/novyny-tsentru/ukraina-maie-ekonomichni-arhumenty-dlia-zberezhenia-tranzytu-iaki-uriad-ne-vykorystovuie-nalezhnym-chynom-tsentrazumkova> (Дата звернення 26.06.2018).

101. Oil Market Report IEA. URL: <https://www.iea.org/oilmarketreport/omrpublic/currentreport/#Demand> (Дата звернення 16.05.2018).

102. Формування та використання стратегічних запасів паливно-енергетичних ресурсів у зарубіжних країнах. URL: <https://ua.energy/wp-content/uploads/2018/01/1.-Formuvannya-strategichnyh-zapasiv.pdf> (Дата звернення 26.06.2018).

103. Енергетична Стратегія 2020. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Енергетична_стратегія_ЄС#Енергетична_Стратегія_2020 (Дата звернення 26.06.2018).

104. BP Statistical Review of World Energy. URL: <https://www.bp.com/content/dam/bp/pdf/energy-economics/statistical-review-2015/bp-statistical-review-of-world-energy-2015-full-report.pdf> (Дата звернення 26.06.2018).

105. Запужляк І. Б. Сучасний стан та проблеми розвитку газотранспортної системи України в контексті євроінтеграційних процесів.

URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/8_2017/11.pdf. (Дата звернення 26.02.2018).

106. Eurostat. URL: http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2006/september/tradoc_113459.pdf (Дата звернення 26.10.2018)

107. Андрійчук Ю. А. Теоретична сутність та зміст поняття «механізм». URL: http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/28900/1/005_010_010.pdf (Дата звернення 20.10.2018)

108. URL: https://studopedia.com.ua/1_130887_rintsipi-organizatsii-buhgalterskogo-obliku-kontrolyu-i-analizu.html (Дата звернення 20.10.2018)

109. Радченко О. Родові ознаки категорії «механізм» в соціальних науках. *Публічне управління: теорія та практика*. 2013. Вип. 3. С. 19-25.: URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_2013_3_5 (Дата звернення 20.10.2018)

110. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/9847/1/Makarenko.pdf> (Дата звернення 26.06.2018)

111. URL: <https://ukrbukva.net/page,8,25352-Ekonomicheskie-i-social-nye-sfery-obshestvennoiy-zhizni.html> (Дата звернення 26.06.2018)

112. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/20284/1/42-205-209.pdf> (Дата звернення 26.06.2018)

113. URL: <http://ru.osvita.ua/vnz/reports/philosophy/13026/> (Дата звернення 26.06.2018)

114. URL: <http://elar.nung.edu.ua/bitstream/123456789/5920/1/6526p.pdf> (Дата звернення 26.06.2018)

115. Закон «Про Транспорт» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232/94-%D0%B2%D1%80> (Дата звернення 29.09.2018)

116. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/term/ru/14644/sp?sp=i6:max15> (Дата звернення 29.09.2018)

117. URL: http://soc-econom-region.univer.kharkov.ua/wp-content/uploads/2017/07/Chasopys-21_2007-1.pdf (Дата звернення 28.08.2018)

118. URL: <https://dt.ua/internal/slanceviy-gaz-za-chi-proti-dosvid-polschi.html> (Дата звернення 28.08.2018)

119. URL: <https://ref.online-books.net.ua/major/291/181951/> (Дата звернення 28.08.2018)

120. Музиченко В. Сучасний ринок природного газу ЄС: структура та тенденції розвитку URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/22_2017/12.pdf (Дата звернення 28.08.2018)

121. URL: <http://www.naftogaz.com/www/3/nakweb.nsf/0/9B0566E71C6B0F9CC2257EDD006E558B?OpenDocument&Expand=3&> (Дата звернення 28.11.2018)

122. Тимків Д. Ф., Костів Я. В. Розробка концепції підвищення ефективності роботи підземних сховищ газу. Прикарпатський вісник НТШ. Число. 2016. № 1. С. 261-271. URL:: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pvntsh_ch_2016_1_29

123. URL: https://biz.censor.net.ua/columns/3059411/perspektivi_gts_ukrani_swotanalz_dlya_chayinikv (Дата звернення 28.10.2018)

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЗОВНІШНЬО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УПРАВЛІННІ ГАЗОТРАНСПОРТНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

2.1 Емпіричні передумови формування механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю газотранспортних підприємств

В умовах жорсткої конкуренції аналіз зовнішньоекономічної діяльності та формування на основі нього нових управлінських рішень набуває актуальності і життєво необхідної складової ефективного розвитку ГТП. Чітка ідентифікація мотивів виходу на зарубіжний ринок дає можливість спрогнозувати тип зовнішньоекономічної поведінки, конкретизувати цілі виходу на певний ринок, розробити адекватну стратегію входження в ринок чи розширення діяльності на ньому, оптимізувати процес управління підприємством, міжнародний маркетинговий комплекс, мінімізувати витрати на фінансову підтримку виходу, збалансувати можливі організаційні зміни із загальним процесом організаційного розвитку [1]. «Для успішної реалізації стратегії присутності підприємства на міжнародних ринках слід використовувати комплексний підхід до оцінки на всіх рівнях функціонування підприємства – від стратегічного до оперативного» [2].

Міжнародна торгівля тісно взаємопов'язана із зовнішньоекономічною діяльністю країни і підприємств, які функціонують в межах даної країни та за її кордонами, оскільки передбачає продаж товарів, робіт, послуг, певних державних ресурсів між певними країнами або ж підприємствами. Процес міжнародної торгівлі включає в себе такі митні режими як експорт, імпорт, реекспорт та реімпорт [3, 217-218]. Крім того, зовнішньоекономічна діяльність суттєво впливає на торгівельний баланс країни [4, с.108].

Слід зазначити, що біля третини світового товарного видобутку газу надходить у міжнародну торгівлю, в рамках якої співвідношення обсягу

поставок ЗПГ спеціалізованими танкерами до трубопровідних становить приблизно 1/4 до 3/4. Наголосимо, що неспівпадіння територій видобутку базових енергоносіїв (вугілля, газ, нафта) з територіями їх активного споживання виступають рушійними чинниками активізації такого міжнародного співробітництва диверсифікації міжнародної торгівлі енергоносіями.

«Українська газотранспортна система є важливим стратегічним партнером в більшій мірі європейських держав, а тому важливо щоб її технічний і економічний стан відповідав тим вимогам, які є пріоритетними для європейських ГТС» [5]. Діяльність ГТП на міжнародному рівні слугує обов'язковою умовою ефективного використання спеціалізації та кооперації.

Констатація факту, «що газотранспортна система України – це не тільки система газопроводів, котра об'єднує продавців і споживачів газу, включаючи магістральні газопроводи, газопроводи - відводи, газорозподільні мережі, а й сукупність суб'єктів (підприємств, організацій), що обслуговують їх, надаючи послуги постачальникам та споживачам газу» [6].

Розширення виробничих потужностей, використання ефекту масштабу виробництва можливе лише на основі долучення підприємства до світових ринків. «Важливо реально оцінити ту виробничу потужність, яку можна використати для транспортування природного газу і тим самим скоротити неефективні втрати часу, матеріалів і фінансових ресурсів, адже в середовищі конкурентної боротьби важливим є не екстенсивний розвиток виробництва, а інноваційно-інтенсивний, тобто той, що забезпечить насамперед якісне розвивання виробництва і тим самим достойну конкурентну позицію у світовій спільноті» [5]. Саме тому оцінка зовнішньоекономічної діяльності ГТП та визначення резервів щодо її покращення визначає окрему сферу при аналізі та формуванні управлінських рішень.

А отже, місія ГТП вбачається в імплементації окремої газотранспортної інфраструктури до європейської, забезпечення гнучкої системи безпеки транспортування газу для контрагентів в Україні та країн

Європи, надання послуг національному, а також іноземному споживачеві. Досягнення місії ГТП визначається низкою факторів безпосереднього впливу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Фактори, які забезпечують досягнення місії ГТП

Фактор	Поточний потенціал підприємства	Бажаний потенціал підприємства
Організація управління	Лінійно – функціональна структура управління	Удосконалення організаційної структури
Організація виробництва	Поступова заміна технології та обладнання, яке було виготовлене в РФ, для забезпечення енергозбереження і захисту навколишнього середовища	Повна заміна обладнання на новітнє, яке відповідає світовим стандартам, що забезпечує 100 % використання потужностей ГТП
Фінансове управління	Висока платоспроможність та ліквідність підприємства. Наявність кредитних коштів в структурі джерел фінансування.	Збільшення власного капіталу Реалізація основних засобів нецільового призначення, інвентаризація газопроводів-відводів, які знаходяться на консервації з метою виведення з експлуатації
Маркетинг	Проведення маркетингових досліджень щодо попиту на окремі види робіт та послуги	Використання сучасних інструментів маркетингу на всіх рівнях економічного управління ГТП
НДДКР	Проводяться дослідницькі роботи, щодо нових видів робіт та послуг відповідно до запитів споживачів	Удосконалення відділу розробки та дослідження потреб споживачів

Джерело: сформовано автором.

З метою забезпечення належного та безпечного транспортування природного газу українським та європейським споживачам основними напрямками міжнародного співробітництва ПАТ «Укртрансгаз» визначене операторське, диспетчерське та науково-технічне співробітництво із операторами ГТС та провідними міжнародними енергетичними компаніями [7], зокрема такими як PGNiG (Польща), Gaz System SA (Польща), Eustream a. s. (Словаччина), FGSZ (Угорщина), АТ «Молдовагаз» (Молдова), SNTGN Transgaz S.A. Medias (Румунія), ПАТ «Газпром» (Російська Федерація), ПАТ «Газпром трансгаз Беларусь» (Беларусь), E.ON (Німеччина), RWE (Німеччина), GDF SUEZ (Франція), Net4Gas (Чеська Республіка), Булгаргаз ЕАД (Болгарія), DESFA (Греція), Botas (Туреччина) та інш.

За комплексним підходом до дослідження ЗЕД ГТП розуміння емпіричних передумов проведення міжнародних комерційних операцій, функціонування відповідних структурних підрозділів ГТП сприятиме формуванню ефективного механізму управління ЗЕД ГТП з метою об'єктивної оцінки результатів зовнішньоекономічних операцій, виявлення причин відхилення та шляхів підвищення ефективності ЗЕД ГТП в цілому.

Зовнішньоекономічна діяльність ГТП включає такі основні напрями:

- вихід на зовнішній ринок;
- експортно-імпортні операції;
- валютно- фінансові та кредитні операції;
- створення й участь у діяльності спільних підприємств;
- міжнародний маркетинг;
- моніторинг національної економічної політики та економічних світогосподарських зв'язків [8, с.15].

За системним підходом здійснення дослідження вважаємо, що необхідне оцінювання:

- ГТП у нерозривному зв'язку з умовами здійснення його діяльності;
- ГТП з урахуванням його місця у більш високій системі, а саме ГТС та газотранспортному просторі відповідної ієрархії;
- характеристик, параметрів, функцій й принципів прийняття управлінських рішень щодо ЗЕД ГТП;
- доцільності та переваг укладання контракту щодо зовнішньоекономічного співробітництва.

Аналіз сучасних умов функціонування ГТП, проведений в попередньому розділі актуалізував потребу імплементації ГТС України в європейський газотранспортний простір, що обумовлює важливість розуміння сутності зовнішньоекономічної діяльності, яка здійснюється ГТП, та формування економіко-експертного механізму дослідження окремої зовнішньоекономічної операції, оскільки будь-яка з них характеризується

вищою ймовірністю виникнення ризиків порівняно із діяльністю на внутрішніх ринках.

Визначення структури національної ГТС стає відправним пунктом розвитку та впровадження газотранспортних стратегій та розуміння складових для можливості активного регулювання та контролю транспортної системи загалом та її компонентів зокрема. Структурування ГТС необхідне також для побудови оптимальних міжнародних відносин з світовими газотранспортними організаціями.

Рівнями ГТС вважаємо, визначені в попередньому розділі роботи:

- мега (світовий рівень);
- макро (європейський рівень);
- макро-мезо (рівень управління певного функціонально-видового об'єднання (союзу, регіональної групи країн тощо));
- мезо (національний (державний) рівень);
- мікро (корпоративний рівень (холдинг, концерн, асоціація тощо));
- нано (рівень управління підсистемою ЗЕД підприємства);

Зокрема, дані рівні набувають двох станів:

- управління (мікро; нано), тобто ГТП може самостійно керувати своєю діяльністю в межах чинного законодавства;
- регулювання (мега; макро; макро-мезо; мезо) – ГТП зобов'язане врегульовувати свою діяльність відповідно до стандартів світової спільноти.

ГТП виступають складовими елементами в структурі ГТС, що в свою чергу є складним утворенням, яке включає ряд компонентів, що характеризуються тісними взаємозв'язками та системоутворюючими закономірностями взаємовпливу (рис. 2.1).

На рис. 2.1 наведені основні напрями розвитку ЗЕД ГТП за двома ключовими складовими: макроскладова - державна система підтримки створення газотранспортних транспортних кластерів та мікроскладова – підготовка кадрів ЗВО; розвиток інфраструктури, а саме вузлів та пунктів у зв'язку з газотранспортнологістичними кластерами; побудова

газотранспортних засобів в Україні та за її межами. Дані напрями розвитку будуть ефективними тільки при умові постійної взаємодії та моніторингу сучасних вимог.



Рис. 2.1. Імплементация механізму регулювання та управління ЗЕД ГТП в систему ГТС,

де ---- умовні контури газотранспортного простору відповідної ієрархії

Джерело: сформовано автором.

Механізм управління ЗЕД підприємства являє собою комплекс управлінських, економічних, організаційних, правових і мотиваційних способів гармонізації інтересів підприємства з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища, за допомогою чого, з урахуванням особливостей діяльності підприємства, забезпечується отримання прибутку від операцій на зарубіжних ринках, величина якого достатня для забезпечення витрат підприємства на функціонування та розвиток. Зміна інтересів підприємства

при здійсненні ЗЕД, чинників внутрішнього або зовнішнього середовища може перетворити роботу сформованого механізму управління на неефективну. Тому вкрай важливим є розроблення і застосування систем формування управлінського рішення у сфері ефективності зовнішньоекономічної діяльності.

Механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю ГТП (рис. 2.2) представлений двома блоками:

1) організаційно-економічним, в який входять наступні складові: формування візії, взаємодія з зовнішніми контрагентами, експертна оцінка рівня управління ЗЕД ГТП;

2) техніко-технологічним, в який входять програми взаємодії з стейкхолдерами, методика економіко-експертного дослідження.

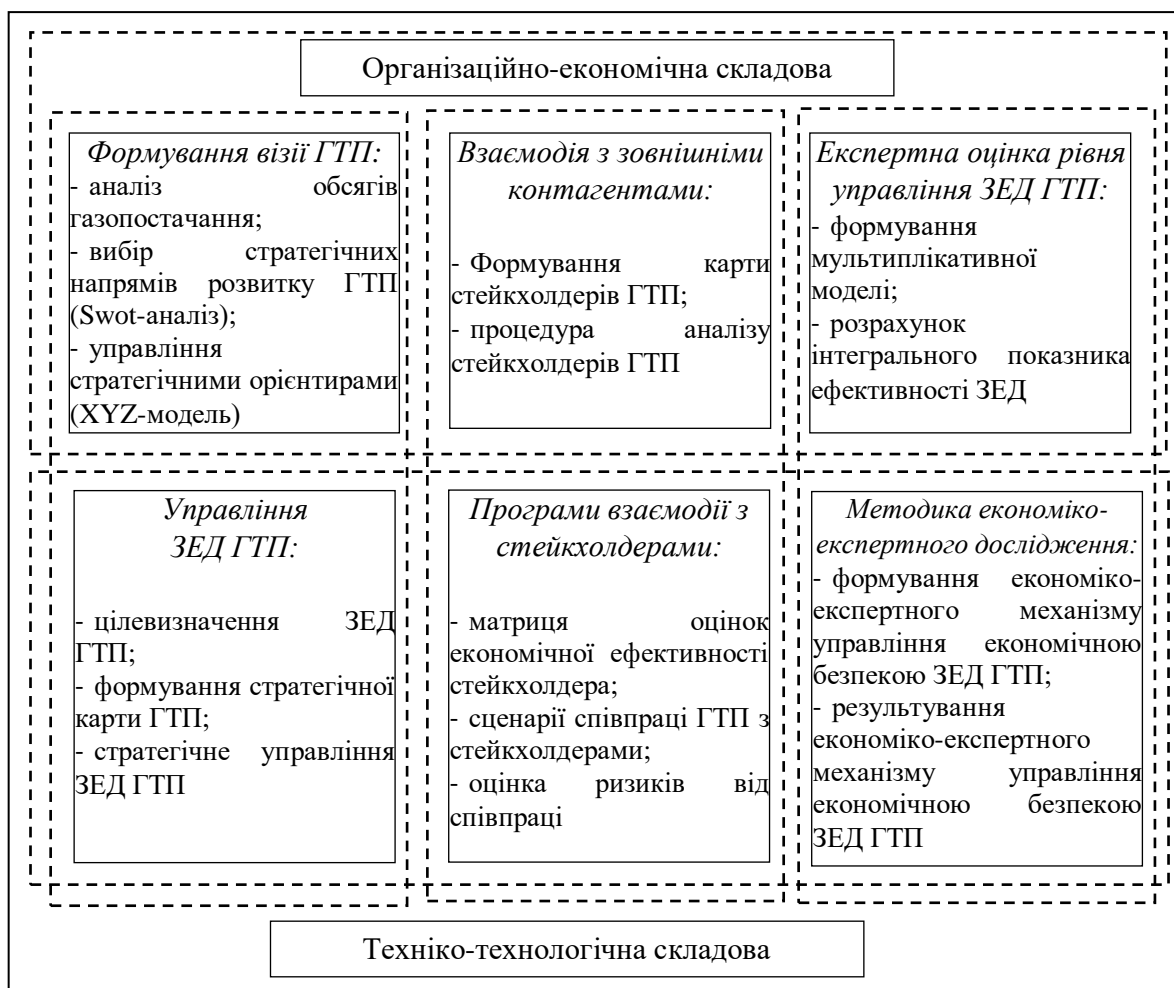


Рис. 2.2. Механізм управління ЗЕД ГТП

Джерело: сформовано автором.

Кожен з блоків (або складових) включає методика проведення дослідження, інструменти, за допомогою яких будуть проводитися ті чи інші дослідження, шкалу оцінки отриманих результатів, а також сформовані перспективи подальших досліджень та прогнозування необхідних показників. Вони узгоджені між собою функціональними зв'язками, що дозволяє цілісно і всебічно проаналізувати ЗЕД ГТП та вибрати ефективний метод управління нею. З точки зору механізму здійснення, ЗЕД – це ускладнений процес руху товарів, ресурсів, капіталів, потоків цінностей тощо [9, с. 155]. А отже потребує підвищеної концентрованої уваги менеджменту підприємства до її здійснення відповідно до специфіки і виду.

Згідно із Законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [10] «зовнішньоекономічна діяльність – це діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами».

Хоча транзит російського газу дає Україні до 3 млрд. дол. на рік [11], для ГТП це не є ЗЕД. З 01.10.2014 р. ПАТ «Укртрансгаз» розпочало щоденну публікацію даних по транзиту природного газу в країни ЄС на інформаційній платформі Європейської мережі операторів ГТС. Україна першою з країн, що не є членом ЄС, приєдналася до щоденної системи відображення даних про стан транзиту природного газу [7].

А. Полянська зазначає, що «сучасні інтеграційні процеси активізують зовнішньоекономічну діяльність вітчизняних підприємств за рахунок стратегічної важливості вирішення таких питань: пошук шляхів диверсифікації нафтогазової сировини для зменшення залежності від одного джерела постачання; техніко-технологічне оновлення обладнання на згадуваних підприємствах за рахунок поширення сучасних фінансово-інвестиційних інструментів, зокрема лізингу, трансферту технологій, спільної інвестиційної діяльності; використання потенціалу кооперування і спеціалізації у вирішення окремих виробничотехнічних завдань галузі;

заснування спільного бізнесу; участь у міжнародних інвестиційних проектах» [12, с. 213].

Виходячи з основних функцій оператора ГТС ПАТ «Укртрансгаз» на договірній основі суб'єктам господарювання, що здійснюють імпорт природного газу, надає перелік послуг, що в згрупованому вигляді подані на рис.2.3.



Рис.2.3. Види послуг, що надає ПАТ «Укртрансгаз» на договірній основі
Джерело: сформовано автором на підставі Кодексу ГТС [7] і типового договору.

Вартість послуг транспортування складається з трьох складових:

- розподіл потужності – за тарифами, які встановлюються Регулятором;
- транспортування – за тарифами, які встановлюються Регулятором;
- балансування – за фактичною вартістю, яка визначається відповідно до порядку, встановленого Кодексом ГТС [7].

Розуміння механізму процесу надання послуг по газотранспортуванню окреслює послідовність дій суб'єкту ринку, який бажає транспортувати газ по ГТС і зйшення ЗЕД ГТП, за вищенаведеним, що безпосередньо пов'язана із забезпеченням цього процесу. Поетапна послідовність дій такого суб'єкта наведена на рис 2.4.

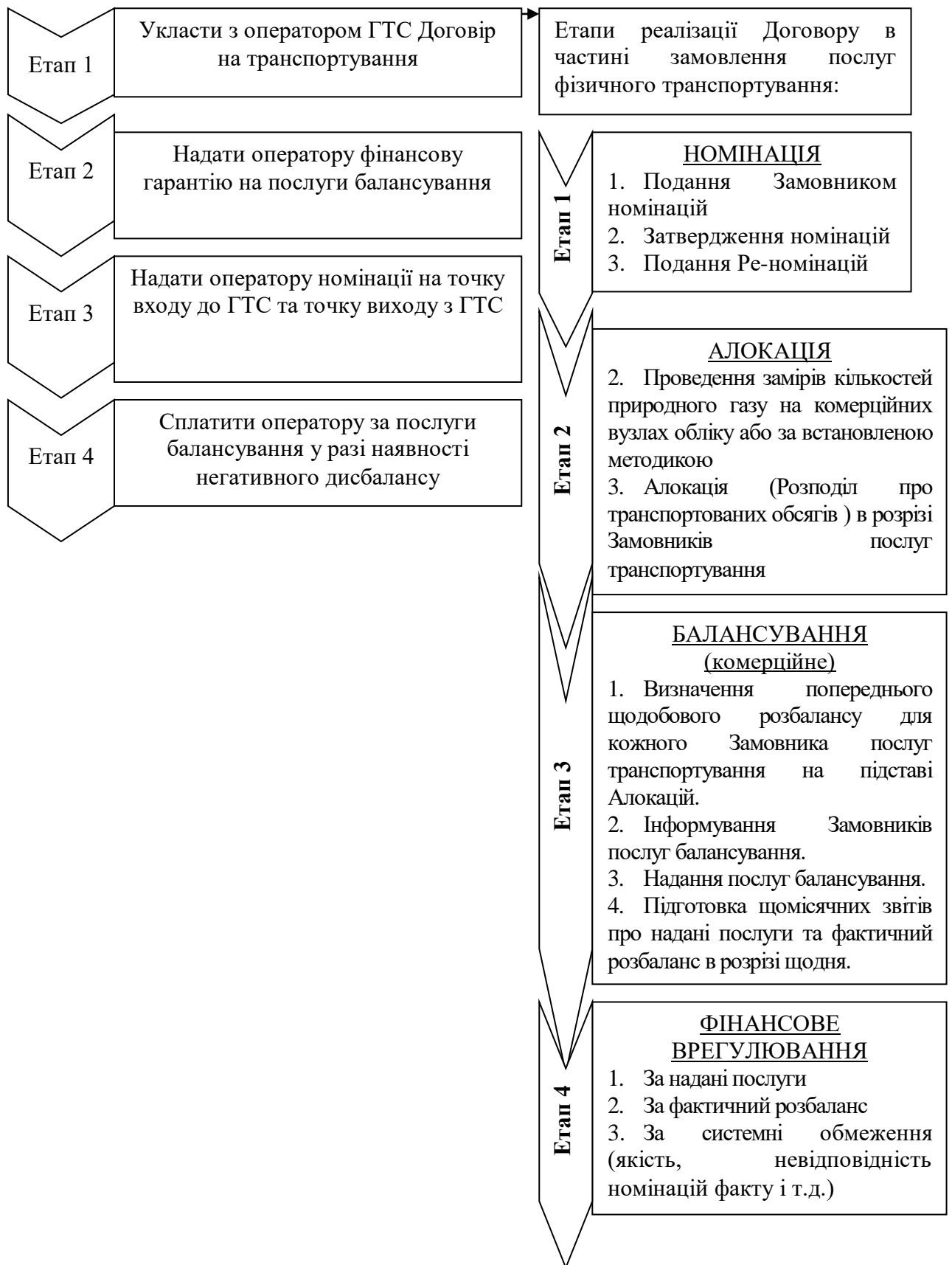


Рис.2.4. Послідовність дій суб'єкту ринку, який бажає транспортувати газ відчизняною ГТС

Джерело: сформовано автором.

Однак, слід наголосити, що відповідно до проведеного аналізу ЗЕД ГТП за досліджуваний період полягає у здійсненні операцій з імпорту комплектуючих та обладнання, що сприяє стабілізації конкурентних позицій підприємства та забезпечує дотримання належного рівня технічного обслуговування як необхідної умови для безперебійного функціонування. Окрім того, імпорт матеріальних активів та послуг з перевірки лічильників в оптимальних обсягах забезпечує економію робочого часу та має знижувати виробничі витрати ГТП, а налагодження тісної співпраці з надійними контрагентами сприяє уникненню форс-мажорних обставин та забезпечить безпеку такої діяльності.

Виникає необхідність пошуку резервів розширення діяльності та відповідного стратегічного управління конкурентоспроможністю ГТП як на внутрішньому ринку шляхом її інтенсифікації (табл. 2.2), так і підвищення активності ЗЕД ГТП в частині експортної діяльності зі становленням стабільної конкурентної позиції. На досягнення поставленої мети з пошуку означених резервів впливає низка факторів (рис. 2.5).

Таблиця 2.2 – Структура плану розвитку газотранспортної системи в розрізі напрямків фінансування [13]

Назва напрямків фінансування	Обсяг фінансування на 10 років, млн. грн без ПДВ
Всього	60 043
Газопроводи	22 837
ГРС	14 015
КС	14 697
Інші об'єкти виробничого призначення	2 719
Закупівля техніки, обладнання, сучасних приладів та інш.	5 775

Предметом оцінки механізмів стратегічного управління конкурентоспроможністю ГТП слід вважати результати господарської діяльності підприємств, що складаються під впливом об'єктивних і суб'єктивних факторів ендогенного, екзогенного походження та знаходять відображення через систему економічної інформації [14]. Класифікація таких методів здійснюється за ознаками: об'єкт оцінювання, характер здійснення

оцінки, інформаційне забезпечення оцінювання, кількість показників, покладених в основу оцінки, можливість розробки управлінських рішень.



Рис. 2.5. Основні фактори впливу на формування резервів розширення діяльності ГТП на внутрішньому та зовнішніх ринках

Джерело: сформовано автором.

Ефективне здійснення ЗЕД позитивно впливає на темпи розвитку діяльності, створення конкурентного ринкового середовища і, як наслідок, успіх трансформаційних процесів в Україні [15].

Сталий розвиток бізнесу ГТП, як зазначає М. Бакай [16], «визначається не стільки результатом раціонального управління наявних у нього ресурсних можливостей, скільки здатністю підприємницької структури проводити цілеспрямовану діяльність по виробництву та відтворенню компетенцій, які не можуть бути придбані в готовому вигляді на ринку, або придбання їх зі сторони на найбільш зручних для себе умовах. Відповідно, ефективність

відтворення ресурсного потенціалу підприємницької структури в рамках підтримки її динамічної стійкості досягається за допомогою посилення тих елементів даного потенціалу, які забезпечують стає функціонування бізнесу в рамках довгострокового тренда... Зауважимо, що вітчизняна сфера обслуговування в цілому і щодо підприємств газотранспортного комплексу зокрема, значно відстає від більшості економічно розвинених держав. Важливість дослідження проблеми сервісу та обслуговування виробництва полягає у виокремленні великих резервів покращення самого виробничого процесу через удосконалення відповідних обслуговуючих підсистем.»

Поділяючи підхід науковця, вважаємо, що саме значні резерви обслуговуючих підсистем ГТП можуть бути використані в якості експортного потенціалу для подальшого розвитку ЗЕД, тобто безпосереднім експортним потенціалом ГТП можуть стати інженерно-технологічні роботи, обслуговування виробництва тощо. «Покращення сервісу споживачів можливе завдяки диференціації у сфері розподілу та продажів газу, відкриттю центрів обслуговування з використанням показників (сервіс задоволення споживчого попиту, сервіс надання послуг промислового призначення, сервіс інформаційного обслуговування, сервіс кредитно-фінансового обслуговування) та критеріїв оцінювання обслуговування споживачів (кількість, якість, час, ціна, надійність надання сервісу). Такі показники повинні стати структуроутворюючими при оцінюванні роботи газотранспортних підприємств» [6].

Л. Гораль, В. Шийко експортний потенціал визначають значною і основною частиною економічного потенціалу ГТП, він формує конкурентну позицію на міжнародному ринку постачання природного газу [2]. Огляд визначень експортного потенціалу, зроблений науковцями, показує, що :

– експортний потенціал притаманний економічним суб'єктам усіх рівнів – підприємство, галузь чи вид діяльності, регіон всередині країни, національна економіка, угруповання кількох держав, які реалізують цей потенціал шляхом розвитку зовнішньої торгівлі, передусім - експорту. Тобто

експортний потенціал країни складається з експортних потенціалів окремих галузей, першою чергою промисловості як найважливішого продуцента готових виробів, а експортний потенціал галузі – з експортних потенціалів окремих підприємств;

– експортний потенціал об'єктивно пов'язаний з конкурентоспроможністю продукції, призначеної для реалізації на світовому ринку [2].

Поділяємо підхід науковців, що експортний потенціал ГТП, на відміну від підприємств інших галузей промисловості, окрім задоволення потреб зовнішнього ринку та розвитку експортної діяльності газотранспортної галузі повинен містити забезпечення ресурсних можливостей підприємства. Саме третя складова має вагомий вплив на надійність газопостачання і безпосередньо пов'язана з резервуванням газопостачальних систем [2].

Зазначимо, що дослідженням проблеми оцінювання експортного потенціалу різного об'єктів різного рівня (від підприємства до країн), окрім вищенаведених науковців, присвятили значна низка вітчизняних і зарубіжних вчених, зокрема: Л. Абалкін, В. Андріанова, І. Ансофф, Л. Антонюк, К. Афанас'єв, О. Волкодавова, Н. Діденко, Н. Зав'ялова, О. Кириченко, Є.Лапін, Т. Ломаченко, Д. Лук'яненко, А. Мазаракі, В. Маштабей, Т. Мельник, Л. Піддубна, В. Пономаренко, А. Поручник, М. Портер, П. Савицький, О. Федонін та інші.

С. Князь, Н. Байдала, Р. Вільгуцька відзначають, що «формуєчи і використовуючи експортний потенціал, підприємства взаємодіють із чинниками зовнішнього середовища, ... що вимагає урахування перспектив їхніх змін під впливом реалізації стратегії і тактики використання експортного потенціалу. Проблема полягає у тому, що досі відсутні системні, науково-обгрунтовані положення щодо формування і використання експортного потенціалу ...» [17].

Сутнісні ознаки поняття «експортний потенціал підприємства», сформовані науковцями доповнені з врахуванням особливостей функціонування ГТП (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Сутнісні ознаки поняття «експортний потенціал ГТП»

Види ознак	Перелік ідентифікованих ознак
Номінальна	Потенційна можливість експортувати
Структурна	Складова економічного потенціалу підприємства
Ресурсна	Забезпечення ресурсних можливостей підприємства
Функціональна	Задоволення потреб споживачів на зовнішньому ринку
Компаративна	Забезпечення інноваційності послуг, що експортується, або їх порівняльних переваг
Системна	Сукупність засобів праці, предметів праці, працівників, враховуючи їхні інтелектуальні та морально-етичні якості, досвід роботи, мотиви, стимули, традиції
Інтеграційна	Здатність змінювати формат без зміни якості для задоволення потреб клієнта (замовника)
Динамічна	Формування системи показників для оцінювання
Відтворювальна	Поновлення виробництва продукції/послуг з меншою ресурсоемністю та вищою якістю порівняно з аналогічною продукцією на даному ринку для задоволення потреб клієнтів [18]

Джерело: адаптовано автором для ГТП на основі [17].

Резервами покращення стратегічного управління конкурентоспроможністю ГТП доцільно вважати наступні складові:

1) резерви маркетингового потенціалу підприємства, що є сукупним потенціалом маркетингових ресурсів та сукупним потенціалом маркетингових зусиль підприємства, ефективне використання якого забезпечить досягнення корпоративних цілей [19]. До сукупного потенціалу маркетингових зусиль входять: потенціал маркетингової інформаційної системи, потенціал маркетингових досліджень, потенціал програмування маркетингу, потенціал маркетингового інструментарію, товарний потенціал, ціновий потенціал, збутовий потенціал, комунікаційний потенціал, потенціал контролю маркетингу, потенціал управління ризиками [20]. Зауважимо, що «масштаби та рівень розробки організаційно-економічних методів управління газотранспортними компаніями щодо раціоналізації газопотоку та сервісу споживачів на засадах маркетингу та логістики висвітлені досить обмежено.

Не розроблені належним чином засади логістичного управління газотранспортними компаніями та методи маркетингової адаптації до ринкових умов господарювання» [21];

2) резерви підвищення конкурентного середовища підприємства, пов'язані з невикористаними можливостями існуючої ринкової ситуації, яка визначається основними характеристиками самого ринку (внутрішнього та зовнішнього) і тими умовами діяльності, які встановлює держава як в області законодавчої та нормативної бази, так і в сфері його економічних взаємин з суб'єктами господарювання [22]. У сучасних умовах найбільший інтерес представляє виявлення резервів конкурентоспроможності за рахунок чіткої цільової орієнтації діяльності на вимоги конкретних споживачів. До цієї групи резервів також відносять резерви: використання податкових пільг; державних дотацій, субсидій, кредитів, інвестицій; державних програм із забезпечення конкурентоспроможності;

3) резерви впровадження стратегічного управління на підприємстві в довгостроковому періоді: формуванням відповідної системи стратегічного управління, що виявляється в настанові на ініціювання та очолювання, а не на захист і наслідування.

2.2 Аналізування конкурентного середовища газотранспортних підприємств при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності

Конкуренцію на міжнародному ринку здійснюють підприємства, а не країни. Тому виникає необхідність створення та утримування конкурентної переваги конкретним підприємством [за 23]. Безперечно, конкурентне середовище ЗЕД визначає сукупність суб'єктів ринку та їх відносин, що виникають при конкурентній боротьбі, а також характеризують інтенсивність конкуренції [24, с. 208], а відповідно і здійснення діяльності на такому ринку.

Конкурентний ринок транспортування природного газу характеризується на сучасному етапі суттєвими змінами на ринках

розвинутих країн (уповільнення темпів розвитку цих країн, більш агресивний імпорті пошук додаткових джерел газопостачання), що вимагає від ГТС України забезпечення високої надійності газопостачання [25].

Визначення позицій ГТП в конкурентному середовищі, виходячи з проведеного аналізу, вектору стратегічного розвитку та місії, з метою укріплення конкурентних переваг для оцінювання стратегічних позицій ГТП на прикладі УМГ «Прикарпаттрансгаз», УМГ «Львівтрансгаз», УМГ «Харківтрансгаз», УМГ «Київтрансгаз», УМГ «Черкаситрансгаз» ПАТ «Укртрансгаз», здійснено із застосуванням формування дерева цілей діяльності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Дерево цілей ГТП

Розширення існуючих ринків збуту підприємства до 2025 року (C_1)	Впровадження постійного вдосконалення маркетингу (C_2)	Створення інноваційно-інвестиційного фонду до 2025 року з відрахуванням 10 % з прибутку (C_3)	Перехід на новітнє устаткування та технології до 2025 року (C_4)
<ul style="list-style-type: none"> - удосконалення якості надання інженерно-технологічних послуг, обслуговування виробництва згідно міжнародних стандартів (C_1) - підвищення якості сервісного обслуговування до 2025 року (C_2) - вихід на зовнішній ринок збуту (C_3) - розробка інформаційного супроводу діяльності ГТП (C_4) 	<ul style="list-style-type: none"> - введення інформаційного забезпечення потреб споживачів до 2025 року (C_5) - застосування новітніх інструментів маркетингу до 2025 року (C_6) - підбір висококваліфікованого персоналу до 2025 року (C_7) 	<ul style="list-style-type: none"> - повне завантаження виробничих потужностей (C_8) - постійне збільшення продажу робіт та полуг до максимуму (C_9) 	<ul style="list-style-type: none"> - укладення договорів щодо газоперекачувальних агрегатів з General Electric (США) до 2025 року (C_{10}) - перекваліфікація існуючого персоналу (навчання) та відбір нових висококваліфікованих кадрів поступово до 2025 року (C_{11}) - модернізація та ремонт виробничих потужностей до 2025 року (C_{12})

Джерело: сформовано автором.

Цілеформування та відповідні забезпечуючі умови з їх досягнення мають бути позбавлені конфліктності. Виявлення негативних наслідків

досягнення цілей, що полягає у встановленні відносин несумісності між цілями та умовами, що забезпечують їх досягнення, сприяло формуванню матриці «цілі – забезпечуючі умови» за кожним рівнем «дерева цілей» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 -Матриця «цілі – забезпечуючі умови»

	C_1	C_2	C_3	C_4
$C_{1,1}$	+1			
$C_{1,2}$	+1			
$C_{1,3}$	+1			
$C_{1,4}$	+1			
$C_{2,1}$		+1		
$C_{2,2}$		+1		
$C_{2,3}$		+1		
$C_{3,1}$			+1	
$C_{3,2}$			+1	
$C_{4,1}$				+1
$C_{4,2}$				+1
$C_{4,3}$				+1

Джерело: сформовано автором.

При здійсненні ЗЕД ГТП наявність в підприємства конкурентної стратегії визначає тривалу конкурентну перевагу. Для її формування доцільно дати відповіді на низку питань, а саме:

- де підприємство має найбільші шанси виграти конкурентну боротьбу. Для цього проводиться аналіз споживачів, сегментація ринку, аналізуються існуючі ринки та можливість нових, на яких можуть з'явитись потенційні нові споживачі;

- які характеристики газотранспортних послуг спроможні виокремити конкретне ГТП серед інших та залучити нових споживачів послуг на європейському ринку;

- яка політика нейтралізації заходів конкурентів проводиться в контексті встановлення співвідношення «ціна–якість», укладанні вигідних контрактів, покращенні рівня обслуговування клієнтів.

При розробці конкурентної стратегії ГТП орієнтується на переваги, які визначені вектором стратегічного розвитку (п.1.3 р.1 даної дисертаційної роботи), а саме: якість обслуговування, оптимальна ціна, технологічна перевага.

Для ГТП визначено за базову конкурентну стратегію – лідерство у зменшенні витрат на транспортування природного газу, тобто зниження собівартості транспортування, підвищення якості послуг, а також розширення діяльності в контексті зовнішніх операцій, зокрема щодо експорту послуг по обслуговуванню, а отже, стратегію диференціації, метою впровадження якої є надання послуг транспортування та супутніх послуг відмінних властивостей, які мають важливе значення для споживача.

При впровадженні стратегії диференціації ГТП перш за все необхідно звернути увагу на такі моменти як:

- матеріальне забезпечення технологічного процесу (підприємство працює з власними ресурсами та залученням кредитних коштів Deutsche Bank AG);
- виробничий процес, від якого залежать обсяги послуг, їх якість, її собівартість (можлива економія матеріальних ресурсів, повне уникнення втрат газу), використання новітніх технологій, охорона навколишнього середовища, забезпечення безпеки праці;
- організація транспортування, виконання замовлень в терміни, обумовлені контрактом;
- проведення маркетингових досліджень, вивчення потреб споживачів, швидке обслуговування та виконання замовлень, кращі умови продажу, більш якісну та повну інформація про умови закупівель.

Інструментом реалізації стратегії диференціації виступає позиціонування. ГТП позиціонується за співвідношенням «ціна – якість».

Головна мета позиціонування ГТП – спрямувати його таким чином, щоб підприємство асоціювалося у свідомості споживачів (як дійсних, так і

потенційних) як єдине підприємство, яке має виключний асортимент якісних послуг, що надаються на вигідних умовах для задоволення потреби клієнтів.

Оцінку конкурентного середовища діяльності підприємств проведено на основі моделі «п'яти сил конкуренції» М. Портера. Експертним шляхом було визначено загальний вплив конкурентного середовища на діяльність ГТП (середнє значення впливу для кожної конкурентної сили) (табл 2.6). В якості експертів виступили менеджери ГТП, провідні наукові співробітники профільних ЗВО (кількість респондентів – 15 осіб, що обрані з врахуванням рекомендацій [26] (Додаток В, Д таблиці Д.1-Д.2). Для оцінки впливу окремих факторів конкурентного середовища використано 3-х бальну шкалу: 1 – слабкий вплив, 2 – помірний вплив, 3 – сильний вплив.

Таблиця 2.6 – Узагальнена оцінка конкурентного середовища діяльності УМГ (на основі [44])

Конкурентні сили	Фактор	Стан фактору	Оцінка фактору в балах		
			1	2	3
1	2	3	4	5	6
1.Проникнення нових конкурентів	1.1. Рівень вхідного бар'єру	Значна економія на масштабах збуту		x	
		Високий рівень фінансових інвестицій			x
		Низький ступінь диференціації продукції		x	
		Консерватизм існуючої системи поставок	x		
		Необхідність залучення постійних покупців	x		
	1.2. Реакція діючих підприємств на появу нових конкурентів	Відсутність активної маркетингової політики		x	
		Низька інноваційна активність управління персоналом	x		
		Слабке використання методів ведення конкурентної боротьби		x	
Середнє значення впливу появи нових конкурентів ($I_{нк}$)			1,63		
2. Поява послуг - замінників	2.1. Вплив послуг - замінників	Перевагу отримать роботи і послуг з нижчою ціною		x	
		Тенденції до реалізації дешевших і менш якісних робіт і послуг		x	
		Відсутність суттєвих розбіжностей в асортименті основних конкурентів			x
	2.2. Протизаконна імітація існуючих послуг	Поява великої кількості робіт і послуг – замінників, отриманих в результаті дублювання відомих марок	x		
Середнє значення сили впливу послуг-замінників ($I_{тз}$)			2,00		

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6
3.Конку- рентна сила покупців	3.1. Вплив покупців на конкурентні позиції підприємства	Високий ступінь організації споживачів		x	
		Великі можливості покупців у виборі послуг-аналогів			x
		Високий ступінь стандартизації продукції			x
		Висока мінливість смаків і вподобань споживачів по відношенню до робіт і послуг підприємства			x
	3.2. Торговельна сила споживачів	Зростання рівня інформованості покупців про роботи і послуги		x	
		Висока цінова еластичність послуг			x
Середнє значення сили впливу покупців ($I_{пок}$)			2,67		
4.Конку- рентна сила постачаль- ників	4.1 Вплив постачальників на конкурентні позиції підприємства	Обмежені можливості підприємства у виборі постачальників			x
		Тенденції до скорочення тривалості господарських зв'язків		x	
		Низька вартість переходу до іншого постачальника		x	
	4.2. Обмеження ресурсного потенціалу підприємства	Відсутність власних оборотних коштів	x		
		Наявність основних засобів нецільового призначення		x	
		Середнє значення сили впливу постачальників ($I_{пост}$)			2,00
5. Конкурен- ція між існуючими на ринку підприємст- вами	5.1. Ступінь інтенсивності конкуренції	Узагальнюючий показник інтенсивності конкуренції			x
		Наявність великої кількості малих підприємств – конкурентів			x
		Сильними конкурентами є невеликі ринки		x	
		Незначний приріст попиту на роботи і послуги підприємства		x	
	5.2. Конкурентні позиції досліджуваного підприємства	Вдале місце розташування підприємства	x		
		Відсутні дослідження конкурентів		x	
		Досліджені конкуренти фактично не мають сильних конкурентних переваг			x
Середнє значення інтенсивності конкуренції між підприємствами (I_k)			2,28		

Джерело: адаптовано автором.

Коефіцієнт загального впливу конкурентного середовища на діяльність УМГ (де коефіцієнти при індексах визначають відносну вагомість впливу конкурентних сил на підприємство) становить:

$$K_{впливу} = 0,2 * I_{нк} + 0,2 * I_{тз} + 0,3 * I_{пок} + 0,1 * I_{пост} + 0,2 * I_k = 0,2 * 1,63 + + 0,2 * 2,0 + + 0,3 * 2,67 + 0,1 * 2,00 + 0,2 * 2,28 = 2,18 \quad (2.1)$$

Зазначимо, що залежно від сили впливу споживачів на діяльність ГТП, досліджуване середовище може бути кваліфікованим як «ринок споживача»

або «ринок виробника». Показник загального впливу конкурентного середовища оцінюється в межах від 1,5 до 2,5: на рівні менше 1,5 означає максимально сприятливе для розвитку підприємства середовище (мінімальний вплив конкурентних сил, ринкова позиція підприємства є близькою до монопольної); при значенні коефіцієнту загального впливу більше 2,5 – ринкову ситуація характеризується як несприятлива для розвитку (максимальний вплив конкурентних сил; тип ринку, близький до умов чистої конкуренції).

В досліджуваному випадку, розрахований показник загального впливу конкурентного середовища становить 2,18 ($1,5 < 2,18 < 2,5$), що в умовах специфічності діяльності та підвищення конкуренції (зменшення монопольного становища) визначає середній вплив конкурентних сил на діяльність ГТП.

За результатами проведення експертного оцінювання обраних факторів успіху УМГ (якість наданих послуг, обсяги продажу, частка ринку, ціна послуг та фінансові можливості підприємства) побудовано матрицю конкурентного профілю (табл. 2.7).

Отже, враховуючи показники, отримані через побудову матриці конкурентного профілю, УМГ «Львівтрансгаз» займає найбільш вигідну конкурентну позицію серед ГТП, наступним є УМГ «Київтрансгаз», третє місце ділять УМГ «Харківтрансгаз» і УМГ «Прикарпаттрансгаз» та найменш конкурентоздатним є УМГ «Черкаситтрансгаз».

Для побудови конкурентної карти ринку врахуємо, окрім досліджуваних УМГ, що характеризуються високим рівнем конкурентоспроможності, інші підприємства, а саме Філія «БМФ «Укргазпромбуд» ПАТ «Укртрансгаз», ВРТП «Укргазенергосервіс» ПАТ «Укртрансгаз» ДП «Укрнафтогазкомплект» ПАТ «Укртрансгаз» ТОВ «Актив Альянс» зі слабкою конкуренцією. Визначення обсягу та динаміки ринкових часток підприємств, що здійснюють діяльність на одному ринку, дослідження факторів та тенденцій динаміки їх ринкової частки, визначення виду статистичного розподілу ринкових часток, формування груп з розподілом по секторам у відповідності до значення

середньої ринкової частки, сприятимуть побудові конкурентної карти УМГ. Зазначимо, що розмір частки характеризує можливість здійснення підприємством впливу на перебіг ринкових процесів, його доступ до економічних ресурсів, і, як наслідок, – ступінь свободи діяльності.

Таблиця 2.7 – Експертне оцінювання ключових факторів успіху УМГ

Ключові фактори успіху	Вага факторів	Львівтрансгаз		Харківтрансгаз		Київтрансгаз		Прикарпаттрансгаз		Черкаситрансгаз	
		Оцінка (max=10)	Загальна оцінка	Оцінка (max=10)	Загальна оцінка	Оцінка (max=10)	Загальна оцінка	Оцінка (max=10)	Загальна оцінка	Оцінка (max=10)	Загальна оцінка
1.Якість наданих послуг	0,4	8	3,2	7	2,8	8	3,2	7	2,8	7	2,8
2.Обсяги продажу продукції	0,15	8	1,2	6	0,9	7	1,05	7	1,05	6	0,9
3.Частка ринку	0,15	9	1,35	5	0,75	6	0,9	6	0,9	6	0,9
4.Ціна послуг	0,2	7	1,4	10	2	8	1,6	8	1,6	8	1,6
5.Фінансові можливості підприємства	0,1	7	0,7	6	0,6	9	0,9	7	0,7	5	0,5
Разом	1		7,85		7,05		7,65		7,05		6,7

Джерело: згруповано автором.

Застосувавши методичний інструментарій аналізу конкурентних позицій підприємств, що здійснюють діяльність на релевантному активному зовнішньому ринку, наведемо розподіл часток ринку досліджуваних підприємств (співвідношення обсяг реалізації до обсягу ринку) (табл. 2.8).

Середнє значення частки ринку з врахуванням методики [26] становить 11,11%. У відповідності до займаної частки ринку підприємством проведено групування: перший сектор – частки ринку, що є більшими за середнє значення, другий – частки ринку, що є меншою за середнє значення.

Таблиця 2.8 – Результати розподілення підприємств по секторах у відповідності до середньої частки ринку для побудови конкурентної карти

Підприємство	Частка ринку в аналізований період (2017рік), %	Сектор		Частка ринку в базовий період (2016рік), %	Темп приросту, %	Квадратичне відхилення частки ринку	
		1	2			$(S_i - S_{m2})^2$	$(S_i - S_{m1})^2$
УМГ «Київтрансгаз» ПАТ «Укртрансгаз»	11,4	11,4		9,5	20	0,7056	
УМГ «Львівтрансгаз» ПАТ «Укртрансгаз»	13,7	13,7		12,3	11,38	2,1316	
УМГ «Черкаситрансгаз» ПАТ «Укртрансгаз»	9,1		9,1	10,2	-10,78		0,6
УМГ «Харківтрансгаз» ПАТ «Укртрансгаз»	11,3	11,3		11,1	1,8	0,8836	
УМГ «Прикарпаттрансгаз» ПАТ «Укртрансгаз»	9,9		9,9	9,6	3,13		0,2
Філія «БМФ «Укргазпромбуд» ПАТ «Укртрансгаз»	10,1		10,1	11,3	-10,62		0,4
ВРТП «Укргазенергосервіс» ПАТ «Укртрансгаз»	12,0	12,0		12,8	-6,25	0,0576	
ДП «Укрнафтогазкомплект» ПАТ «Укртрансгаз»	12,8	12,8		12,6	1,59	0,3136	
ТОВ «Компанія «Актив Альянс»	9,7		9,7	10,6	-8,49		0
Разом	100	61,2	38,8	100		4,092	0,56
Середнє значення		12,24	9,7				

Джерело: сформовано автором.

Отже, перший сектор включає 5 підприємств з середньою часткою сектору 12,24%, а другий сектор включає 4 підприємства з середньою часткою сектору 9,7%. Відповідно, для побудови конкурентної карти ринку врахуємо:

$N=9$ (загальна кількість підприємств, що обрано для порівняння);

$N_1=4$ (кількість підприємств зі слабкою конкуренцією);

$N_2=5$ (кількість підприємств з сильною конкуренцією);

$S=11,4$ (УМГ «Київтрансгаз» ПАТ «Укртрансгаз»);

$S_{\max}=13,7$ (ринкова частка найбільшого конкурента (УМГ «Львівтрансгаз» ПАТ «Укртрансгаз»);

$S_{\min}=9,1$ (ринкова частка найменшого конкурента (УМГ «Черкаситрансгаз» ПАТ «Укртрансгаз»);

$S_m=0,11$ (середня ринкова частка);

$S_{m1}=9,7$ (середня ринкова частка з слабкою конкуренцією);

$S_{m2}=12,24$ (середня ринкова частка з високою конкуренцією);

$T_s=20$ (темпи приросту (УМГ «Київтрансгаз» ПАТ «Укртрансгаз»);

$T_t=1,76$ (темпи приросту ринку);

Середньоквадратичне відхилення ринкових часток підприємств із слабкою конкурентною позицією становить:

$$\sigma_1 = \sqrt{\frac{0,56}{4}} = \sqrt{0,14} = 0,37 \quad (2.2)$$

Середньоквадратичне відхилення ринкових часток підприємств із сильною конкурентною позицією:

$$\sigma_2 = \sqrt{\frac{4,092}{5}} = \sqrt{0,8184} = 0,9 \quad (2.3)$$

Середньоквадратичне відхилення темпів приросту ринкових часток підприємств:

$$\sigma_t = \sqrt{\frac{(20-1,76)}{9}} = \sqrt{36,96} = 6,08 \quad (2.4)$$

Проведена за методикою визначення меж типових стратегічних положень підприємств на конкурентній карті ринку (табл.2.9) класифікація

підприємств за розміром ринкової частки (табл. 2.10) покладена в основу формування конкурентної карти ринку ГТП (табл. 2.11), яка ілюструє співвідношення сил у галузі, сприяє встановленню стратегічних завдань розвитку підприємства на релевантному ринку, ідентифікацію позицій безпосередніх та непрямих конкурентів, оцінку потенціалу міжнародної конкурентоспроможності підприємства та рівень конкурентної стратегії підприємства тощо.

Таблиця 2.9 – Конкурентна карта ринку [45]

Характеристика конкурентної позиції у відповідності до темпу зростання ринкової частки	Характеристика за розміром ринкової частки			
	I. Лідер	II. Сильна конкурентна позиція	III. Слабка конкурентна позиція	IV. Аутсайдер
I. Швидке покращення конкурентної позиції	$S_{max} > S > S_m + 3\sigma_2$ ПОЗИЦІЯ 1 $T_{max} > T_s > T_t +$	$S_m + 3\sigma_2 > S > S_m$ ПОЗИЦІЯ 5 $T_{max} > T_s > T_t +$	$S_m > S > S_m - 3\sigma_1$ ПОЗИЦІЯ 9 $T_{max} > T_s > T_t +$	$S_m - 3\sigma_1 > S > S_{min}$ ПОЗИЦІЯ 13 $T_{max} > T_s > T_t +$
II. Покращення конкурентної позиції	$S_{max} > S > S_m + 3\sigma_2$ ПОЗИЦІЯ 2 $T_t + 3\sigma_t > T_s >$	$S_m + 3\sigma_2 > S > S_m$ ПОЗИЦІЯ 6 $T_t + 3\sigma_t > T_s > T_t$	$S_m > S > S_m - 3\sigma_1$ ПОЗИЦІЯ 10 $T_t + 3\sigma_t > T_s > T_t$	$S_m - 3\sigma_1 > S > S_{min}$ ПОЗИЦІЯ 14 $T_t + 3\sigma_t > T_s >$
III. Погіршення конкурентної позиції	$S_{max} > S > S_m + 3\sigma_2$ ПОЗИЦІЯ 3 $T_t > T_s > T_t -$	$S_m + 3\sigma_2 > S > S_m$ ПОЗИЦІЯ 7 $T_t > T_s > T_t - 3\sigma_t$	$S_m > S > S_m - 3\sigma_1$ ПОЗИЦІЯ 11 $T_t > T_s > T_t - 3\sigma_t$	$S_m - 3\sigma_1 > S > S_{min}$ ПОЗИЦІЯ 15 $T_t > T_s > T_t -$
IV. Швидке погіршення конкурентної позиції	$S_{max} > S > S_m + 3\sigma_2$ ПОЗИЦІЯ 4 $T_t - 3\sigma_t > T_s >$	$S_m + 3\sigma_2 > S > S_m$ ПОЗИЦІЯ 8 $T_t - 3\sigma_t > T_s >$	$S_m > S > S_m - 3\sigma_1$ ПОЗИЦІЯ 12 $T_t - 3\sigma_t > T_s >$	$S_m - 3\sigma_1 > S > S_{min}$ ПОЗИЦІЯ 16 $T_t - 3\sigma_t > T_s >$

Таблиця 2.10 – Класифікація ГТП за розміром ринкової частки

Підприємство	Характеристика позиції	Позиція	Стратегія на група
1	2	3	4
УМГ «Київтрансгаз» ПАТ «Укртрансгаз»	13,7>11,4>2,82; 20>20>20	1	1
УМГ «Львівтрансгаз» ПАТ «Укртрансгаз»	13,7>13,7>2,82; 20>11,38>1,76	2	2
УМГ «Черкаситрансгаз» ПАТ «Укртрансгаз»	13,7>9,1>2,82; 1,76>-10,78>-16,48	3	3
УМГ «Харківтрансгаз» ПАТ «Укртрансгаз»	13,7>11,3>2,82; 20>1,8>1,76	2	2

Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4
УМГ «Прикарпаттрансгаз» ПАТ «Укртрансгаз»	13,7>9,9>2,82; 20>3,13>1,76	2	2
Філія «БМФ «Укргазпромбуд» ПАТ «Укртрансгаз»	13,7>10,1>2,82; 1,76>-10,62>- 16,48	3	3
ВРТП «Укргазенергосервіс» ПАТ «Укртрансгаз»	13,7>12,0>2,82; 1,76>-6,25>-16,48	3	3
ДП «Укрнафтогазкомплект» ПАТ «Укртрансгаз»	13,7>12,8>2,82; 1,76>1,59>-16,48	3	3
ТОВ «Компанія «Актив Альянс»	13,7>9,7>2,82; 1,76>-8,49>-16,48	3	3

Джерело: сформовано автором.

Таблиця 2.11 – Конкурентна карта ринку ГТП

Характеристика конкурентної позиції у відповідності до темпу зростання ринкової частки	Характеристика за розміром ринкової частки			
	I. Лідер	II. Сильна конкурентна позиція	III. Слабка конкурентна позиція	IV. Аутсайдер
I. Швидке покращення конкурентної позиції	УМГ «Київтрансгаз» ПАТ «Укртрансгаз»			
II. Покращення конкурентної позиції	УМГ «Львівтрансгаз», УМГ «Харківтрансгаз», УМГ «Прикарпаттрансгаз» ПАТ «Укртрансгаз»			
III. Погіршення конкурентної позиції	УМГ «Черкаситрансгаз», Філія «БМФ «Укргазпромбуд», ВРТП «Укргазенергосервіс», ДП «Укрнафтогазкомплект» ПАТ «Укртрансгаз», ТОВ «Компанія «Актив Альянс»			
IV. Швидке погіршення конкурентної позиції				

Джерело: сформовано автором.

Хоч всі досліджувані підприємства займають позицію лідера, в межах досліджуваної виборки конкурентна позиція найвигідніша у УМГ «Київтрансгаз» ПАТ «Укртрансгаз» (воно є окремою стратегічною групою), 2

група – три підприємства (УМГ «Львівтрансгаз», УМГ «Харківтрансгаз», УМГ «Прикарпаттрансгаз» ПАТ «Укртрансгаз»); 3 група – п'ять підприємств (УМГ «Черкаситрансгаз», Філія «БМФ «Укргазпромбуд», ВРТП «Укргазенергосервіс», ДП «Укрнафтогазкомплект» ПАТ «Укртрансгаз», ТОВ «Компанія «Актив Альянс»). Визначення позиції підприємства на ринку дає можливість формування механізму ефективного управління реалізацією стратегії конкурентоспроможності в залежності від функцій управління, що забезпечують її ефективність. Експертним шляхом з використанням 5-ти бальної шкали (від 1 – слабкий вплив, 2 – незначний вплив, 3 – помірний вплив, 4 – сильний вплив, 5 – визначальний вплив) було проведено оцінку основних функцій стратегічного управління конкурентоспроможністю ГТП за їх змістовим навантаженням (табл. 2.12). Експерти згруповані в три групи за ознакою представництва: 1 – менеджери середньої ланки управління ГТП, 2 – науковці, 3 – менеджери вищої ланки управління ГТП.

Таблиця 2.12 – Узагальнена експертна оцінка основних функцій стратегічного управління конкурентоспроможністю ГТП

Основна функція	Зміст	Експертна оцінка, бал			Середня оцінка, бал
		1	2	3	
1	2	3	4	5	6
Планування	Визначення стратегічних альтернатив підприємства	3	4	4	3,67
	Вибір та обґрунтування єдиної стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства	4	3	4	3,67
	Планування задовільного, оптимального та оптимістичного рівнів конкурентоспроможності підприємства	4	5	4	4,33
Організування	Забезпечення реалізації основних елементів загальнокорпоративної стратегії на оперативному та тактичному рівня	3	3	4	3,33
	Забезпечення своєчасності внесення змін та коректив у процес реалізації обраної стратегії	5	4	4	4,33
Мотивування	Розробка системи мотивації персоналу	5	4	5	4,67
	Впровадження системи мотивації персоналу	5	4	3	4
	Поточне вдосконалення (за необхідності) системи мотивації	4	4	4	4

1	2	3	4	5	6
	персоналу				
Контроль	Забезпечення точності та своєчасності системи контролю за реалізацією стратегії	4	4	5	4,33
	Визначення рівня поточної конкурентоспроможності підприємства	3	3	4	3,33
	Оцінювання ефективності стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства	3	3	3	3

Джерело: сформовано автором.

При аналізі управління реалізацією стратегії враховано вагомість кожної складової функції управління (табл. 2.13) та проведено порівняння отриманих даних з ідеальними параметрами управління реалізацією стратегією (табл. 2.14, рис. 2.6).

Таблиця 2.13 – Результати бального оцінювання сновних функцій стратегічного управління конкурентоспроможністю ГТП з врахуванням вагомості кожного фактору

Основна функція	Зміст	Вагомість	Середня оцінка	Середня зважена оцінка
1	2	3	4	5
Планування	Визначення стратегічних альтернатив підприємства	0,4	3,67	1,468
	Вибір та обґрунтування єдиної стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства	0,25	3,67	0,9175
	Планування задовільного, оптимального та оптимістичного рівнів конкурентоспроможності підприємства	0,35	4,33	1,5155
Сума		1	11,67	3,901
Організування	Забезпечення реалізації основних елементів загальнокорпоративної стратегії на оперативному та тактичному рівня	0,65	3,33	2,1645
	Забезпечення своєчасності внесення змін та корективу процесу реалізації обраної стратегії	0,35	4,33	1,5155
Сума		1	7,66	3,68

Продовження таблиці 2.13

1	2	3	4	5
Мотивування	Розробка системи мотивації персоналу	0,5	4,67	2,335
	Впровадження системи мотивації персоналу	0,2	4	0,8
	Поточне вдосконалення (за необхідності) системи мотивації персоналу	0,3	4	1,2
Сума		1	12,67	4,335
Контроль	Забезпечення точності та своєчасності системи контролю за реалізацією стратегії	0,3	4,33	1,299
	Визначення рівня поточної конкурентоспроможності підприємства	0,45	3,33	1,4985
	Оцінювання ефективності стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства	0,25	3	0,75
Сума		1	10,66	3,5475

Джерело: сформовано автором.

Таблиця 2.14 – Порівняльний аналіз

Функція управління	Показник	Ідеальний показник	Відхилення
Планування	3,9	5	1,1
Організування	3,68	5	1,32
Мотивування	4,3	5	0,7
Контроль	3,5	5	1,5

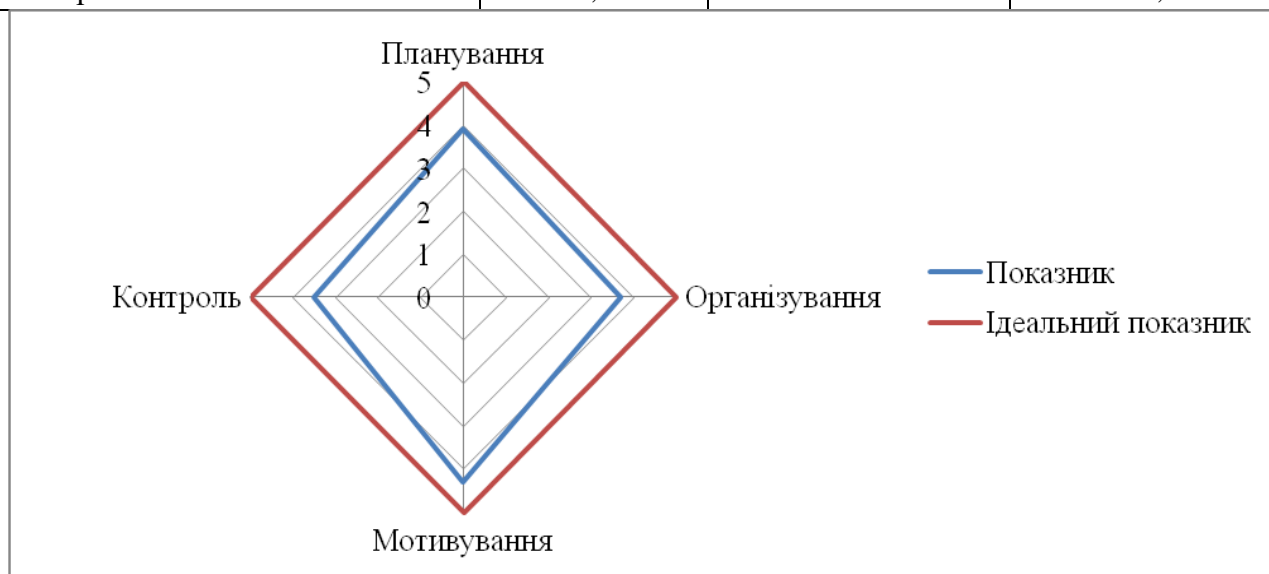


Рис. 2.6. Порівняння узагальнених оціночних показників функції стратегічного управління конкурентоспроможністю з значеннями ідеальної моделі

Джерело: сформовано автором.

Результати оцінювання свідчать про високий рівень функціонального забезпечення ГТП, зокрема, сильний вплив реалізації функцій планування та мотивування з помірним впливом організування та контролю. Дотримання загальних стратегічних напрямів розвитку підприємствами, що входять в структуру ПАТ «Укртрансгаз», сприяє розробці та подальшій реалізації технології удосконалення механізмів підвищення стратегічного управління конкурентоспроможністю ГТП із застосуванням ціннісно-орієнтованого управління конкурентними перевагами, яка дає змогу визначити, оцінити та покращити рівень конкурентоспроможності підприємств за допомогою існуючих або набутих конкурентних переваг.

Поділяючи підходи до формування технології опису послідовності процесів та операцій з визначення наявних і формування нових конкурентних переваг через рівень конкурентоспроможності, сформовані науковцями при дослідженні питання управління конкурентними перевагами підприємств різних галузей (зокрема, Л. Рижмань [14], А. Семенчук [27], Р. Фатхутдінов [28] та інші), вважаємо за доцільне навести його візуалізацію із застосуванням стосовно ГТП. В своїй суті подання механізм підвищення стратегічного управління конкурентоспроможністю ГТП охоплює механізми забезпечення її зростання і має враховувати блоки, що відображають системне розуміння цього явища, а саме: формування, функціонування та розвитку (рис. 2.7).

Розуміння технології удосконалення механізмів підвищення стратегічного управління конкурентоспроможністю ГТП на основі ціннісно-орієнтації визначає мотиваційні аспекти структурованих зрушень в ГТП, націлених на зростання цінності підприємства для власників (акціонерів), тобто вимагає не лише якісної підготовки та реалізації стратегічних та оперативних рішень на всіх рівнях ієрархії ГТП за рахунок концентрації зусиль усіх менеджерів на ключових факторах вартості, але й формування дієвого інструментарію поживлення контролю таких рішень, зокрема стосовно здійснення ЗЕД.

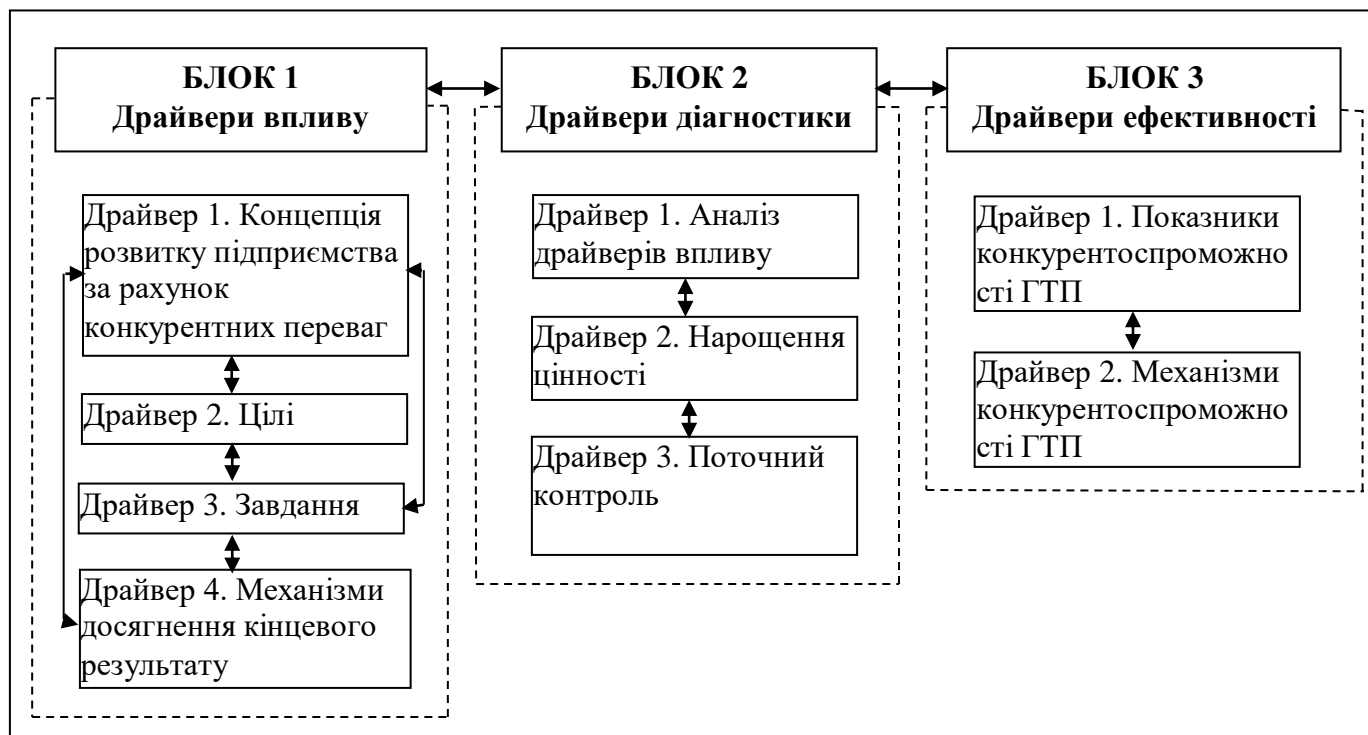


Рис. 2.7. Механізм підвищення стратегічного управління конкурентоспроможністю ГТП

Джерело: сформовано автором.

Забезпечення такого дуального підходу до управління конкурентоспроможністю може бути здійснено з використанням економіко-експертного механізму ЗЕД ГТП, що сприятиме створенню реконверсійної цінності, яка зумовлює одночасні взаємозалежні зміни в ГТП : механізм через систему драйверів позитивно впливає (позитивна динаміка показників) на відповідні процеси іншого драйвера ГТП [за 14].

2.3 Експертна оцінка рівня управління зовнішньоекономічною діяльністю газотранспортних підприємств

Підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств, в першу чергу експортних операцій, знаходиться у великій залежності від удосконалювання системи управління зовнішньоекономічними

зв'язками. В цьому випадку значний інтерес представляє питання, пов'язане із можливістю прийняття оптимальних управлінських рішень стосовно задач, націлених на підвищення конкурентноздатності підприємства, а також узгодження його ефективної виробничої і збутової діяльності [46].

При здійсненні ЗЕД ГТП стикаються з рядом факторів і умов, результати ефективності яких впливатимуть на прийняття управлінських рішень щодо діяльності. Серед них важливе місце займає діяльність підприємства з імпорту та транзиту газу, виконання договірних умов, аналіз місткості та завантаженості підземних сховищ газу, міжнародна конкурентоспроможність.

Дані ПАТ «Укртрансгаз» [29] свідчать, що після завершення опалювального сезону 2017-2018 Україна збільшила запаси природного газу у своїх підземних сховищах на 1 млрд 468,58 млн куб. м. Так, з 8 квітня до 19 травня запаси в сховищах зросли на 19,8% – з 7 млрд 435,16 млн куб. м до 8 млрд 903,74 млн куб. м. В період з 1 по 19 травня ПСГ поповнилися на 970,51 млн куб. м (51,1 млн куб. м/добу). За збереження наявних обсягів імпорту й поточного внутрішнього видобутку у червні 2018 року запаси в сховищах дорівнюватимуть близько 9,5 млрд куб. м.

Хоча динаміка скорочення газоємності ВВП країни є позитивною за рахунок зменшення загального споживання газу, сумарна кількість імпортованого газу з європейського газового ринку для України зросла у 2017 році у порівнянні з 2016 роком на 27% – з 11,1 млрд куб. м до 14,1 млрд. куб. м. [30]. Зауважимо, що імпорт газу з Російської Федерації за контрактом НАК «Нафтогаз Україна» і ПАТ «Газпром» був припинений 25 листопада 2015 року і здійснювався виключно із західного напрямку — зі Словаччини, Польщі, Угорщини [29].

За перші 4 місяці 2018 року імпорт газу з ЄС скоротився більш, ніж в 2 рази і склав 2,2 млрд куб. м [31]. Це сталося завдяки значному запасу газу в підземних сховищах.

Вихід групи європейських газових трейдерів з прямими поставками газу на ринок України суттєво зменшив частку НАК «Нафтогаз Україна» в обсягах імпорту палива: так у 2016-му компанія імпортувала 74% усього обсягу газу, у 2015 році - 93% імпорту газу, а в 2014-му – 99% [32]. Динаміка обсягів природного газу у підземних сховищах, обсяги транзиту та імпорту природного газу, а також їх прогнозовані значення, отримані за допомогою екстраполяції трендових моделей наведено на рисунку 2.8 [33].

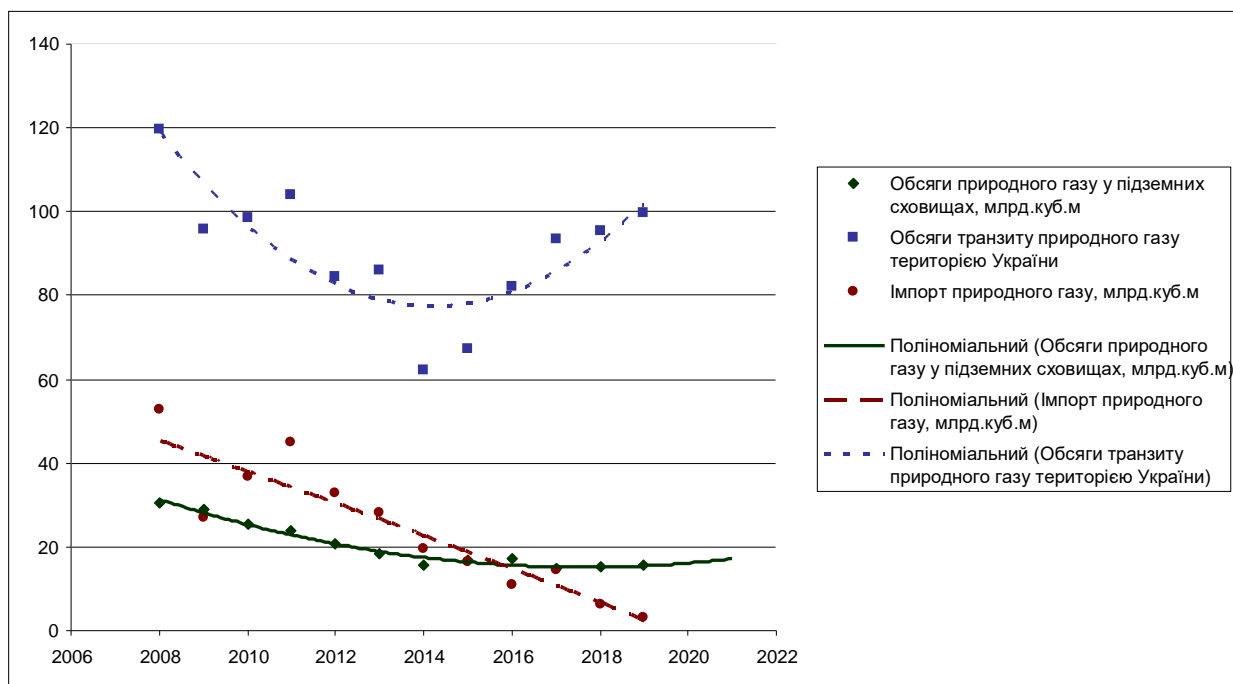


Рис.2.8. Фактичні та прогнозовані значення обсягу природного газу у підземних сховищах, транзиту природного газу територією України, імпорту природного газу

Джерело: побудовано автором.

Оскільки коефіцієнти детермінації при проведенні моделювання фактичних та прогнозованих значень обсягу природного газу у підземних сховищах, транзиту природного газу територією України, імпорту природного газу дорівнюють відповідно 0,97, 0,68 та 0,74, це є свідченням отримання спостереження підтвердження моделі, що характеризують суттєву варіацію між ознаками.

Загальна тенденція зміни розглянутих показників за досліджуваний період характеризується поліномом другого степеня, який має такий математичний вираз:

для обсягів природного газу у ПСГ України

$$y = 0,1765x^2 - 712,26x + 718531, \quad (2.5)$$

для транзиту природного газу:

$$y = 1,0913x^2 - 4396,1x + 4 \cdot 10^6 \quad (2.6)$$

для імпорту природного газу:

$$y = -0,0405x^2 + 159,28x - 156368. \quad (2.7)$$

На величину значення та рівень розвитку більшості показників, що характеризують зовнішньоекономічну діяльність ГТП, впливають багато факторів, причому рівень їхнього впливу різний. Для вивчення форми зв'язку між показником і факторами, що характеризують зовнішньоекономічну діяльність підприємства на основі статистичних даних використовується економетричний регресійний аналіз на основі побудови і дослідження економетричних моделей [34, с.41].

Економетрична модель – це уявний образ реального економічного об'єкта або системи, який записаний у формальному вигляді і відображає усі закономірності функціонування і розвитку даного економічного об'єкта або системи. Серед мультиплікативних моделей найбільш поширеною і вивченою є двофакторна регресія Кобба-Дугласа тому, що в ній найбільш об'єктивно відображається процес розвитку соціально-економічних систем, без безпосереднього впливу суб'єктивного фактору, тобто, досліджується природа самих процесів розвитку.

Вважаємо, що функція неперервна і двічі диференційована. Для з'ясування форми регресійного зв'язку сформовано припущення (табл. 2.15).

На основі вищенаведених гіпотез у табл. 2.15 отримано рівняння функції Кобба-Дугласа:

$$Y = a_0 * X_1^{a_1} * X_2^{a_2} \quad (2.8)$$

Таблиця 2.15 – Висунуті гіпотези для побудови мультиплікативної моделі

№ п/п	Суть гіпотези	Математичний вираз
1	2	3
1.	Обсяг природного газу у підземних сховищах Y залежить від двох факторів: обсягу транзиту природного газу територією України X_1 , та імпорту природного газу X_2 .	$Y = F(X_1, X_2)$,
2.	Якщо збільшується один із факторів X_1 , або X_2 при незмінному значенні іншого, то обсяг природного газу у підземних сховищах збільшується. Зміна обсягу природного газу у підземних сховищах за рахунок зміни одного з факторів X_1, X_2 математично виражається як частинна похідна по цьому фактору.	$\frac{\partial F}{\partial X_1} > 0; \frac{\partial F}{\partial X_2} > 0$.
3.	Приріст обсягу природного газу у підземних сховищах збільшується повільніше, ніж приріст кожного із показників транзиту чи імпорту газу. Іншими словами, приріст одного із факторів на одиницю викликає збільшення обсягу природного газу у підземних сховищах менше, ніж на одиницю.	X
4.	Функція $F(X_1, X_2)$ є однорідною функцією відносно факторів X_1, X_2 , з показником однорідності a . Це означає, що при одночасному збільшенні значень факторів у λ разів (будь-яке сталє число) обсяг природного газу у підземних сховищах збільшиться у λ^a разів.	$F(\lambda X_1, \lambda X_2) = \lambda^a F(X_1, X_2)$

Джерело: сформовано автором на основі [47]

Геометрично дану регресію можна зобразити як поверхню в тримірному просторі з координатами X_1, X_2, Y .

Для оцінки параметрів лінії регресії прологарифмовано рівняння і виконано заміну величин:

$$\ln Y = \ln a_0 + a_1 \ln X_1 + a_2 \ln X_2, \quad (2.9)$$

$$a_{01} = \ln a_0, Y_1 = \ln Y, Z_1 = \ln X_1, Z_2 = \ln X_2 \quad (2.10)$$

Після цих перетворень отримаємо лінійну модель:

$$Y_1 = a_{01} + a_1 Z_1 + a_2 Z_2. \quad (2.11)$$

Для обчислення коефіцієнтів a_{01}, a_1, a_2 використано програму MS Excel (табл. 2.16).

За результатами проведених обчислень:

$$a_1 = 0,494; a_2 = 0,286; a_0 = 0,891.$$

Виробнича функція має вигляд:

$$Y = 162,82 * X_1^{5,22} * X_2^2 \quad (2.12)$$

Таблиця 2.16 – Розрахунки для оцінки параметрів функції Кобба-

Дугласа

Рік	Y	X1	X2	Y1=ln(Y)	Z1=ln(X1)	Z2=ln(X2)	Yr=exp(Y1r)	Ymin	Ymax
2008	30,5	119,6	52,6	3,42	4,78	3,96	29,5	20,5	42,6
2009	29	95,8	27	3,37	4,56	3,30	21,8	15,1	31,5
2010	25,5	98,6	36,6	3,24	4,59	3,60	24,2	16,8	34,9
2011	23,7	104,2	44,8	3,17	4,65	3,80	26,3	18,3	38,0
2012	20,6	84,3	32,9	3,03	4,43	3,49	21,7	15,0	31,3
2013	18,4	86,1	28	2,91	4,46	3,33	20,9	14,5	30,2
2014	15,8	62,2	19,5	2,76	4,13	2,97	16,1	11,1	23,2
2015	16,8	67,1	16,4	2,82	4,21	2,80	15,9	11,0	22,9
2016	17,1	82,2	11,1	2,84	4,41	2,41	15,7	10,9	22,6
2017	14,7	93,5	14,5	2,69	4,54	2,67	18,1	12,5	26,1
Сума	212,1	893,6	283,4	30,2351	44,757346	32,33528	210,248959		

Регресійна статистика

Множинний R	0,85118
R-квадрат	0,72451
Нормований R-квадрат	0,6458
Стандартна помилка	0,15486
Спостереження	10

Дисперсійний аналіз

	df	SS	MS	F	Значимість F	
Регресія	2	0,4415	0,220751	9,20463	0,0109741	
Залишок	7	0,16788	0,023983			
Всього	9	0,60938				

	Коефіцієнти	Стандартна помилка	t-статистика	P-значення	Нижні 95%	Верхні 95%
Y-перетин	-0,1153	1,31075	-0,08799	0,93235	-3,214761	2,984101
Змінна X 1	0,49441	0,34627	1,427785	0,19641	-0,324404	1,313215
Змінна X 2	0,28638	0,13381	2,140207	0,06961	-0,030029	0,602788

Джерело: розраховано автором з використанням MS Excel.

Для багатофакторної регресії частинний коефіцієнт еластичності іформує про відсоток зміни показника при зміні одного з факторів на один відсоток при незмінних значеннях інших факторів [35].

Якщо лінія регресії має вигляд $Y = f(X_1, X_2, \dots, X_m)$, то частинний коефіцієнт еластичності для фактора X_i , обчислюють за формулою [36]:

$$k_{x_i} = \frac{\partial f}{\partial X_i} \cdot \frac{X_i}{f}, \quad (i=1, m) \quad (2.13)$$

Знайдено частинні коефіцієнти еластичності для функції Кобба-Дугласа $Y = a_0 X_1^{a_1} X_2^{a_2}$:

$$k_{x_1} = \frac{\partial f}{\partial X_1} \cdot \frac{X_1}{f} = \frac{\partial(a_0 X_1^{a_1} X_2^{a_2})}{\partial X_1} \cdot \frac{X_1}{a_0 X_1^{a_1} X_2^{a_2}} = \frac{a_0 a_1 X_1^{a_1-1} X_2^{a_2} X_1}{a_0 X_1^{a_1} X_2^{a_2}} = a_1 \quad (2.14)$$

$$k_{x_2} = a_2 \quad (2.15)$$

На заключному етапі розробки прогнозу проведено верифікація, яка являється процедурою оцінки достовірності, точності чи обґрунтованості прогнозу.

В результаті проведеного аналізу динаміки природного газу у ПСГ України, транзиту та імпорту природного газу, були отримані такі результати:

1) еластичність обсягу природного газу у ПСГ за показником його транзиту протягом 2008-2017 рр. склала 0,494. Це означає, що при збільшенні транзиту природного газу на 1% (за інших незмінних факторів) обсяг природного газу у ПСГ міг збільшуватися на 0,494%. Відповідно, при зменшенні його транзиту на 1% (за інших незмінних факторів) відбувалось зменшення обсягу природного газу у ПСГ на 0,494%;

2) еластичність обсягу природного газу у ПСГ за його імпортом протягом 2008-2017 рр. дорівнює 0,286. Це означає, що при збільшенні імпорту газу на 1% (за інших незмінних факторів) обсягу природного газу у ПСГ міг збільшитись на 0,286%. Відповідно, при зменшенні імпорту природного газу на 1% (за інших незмінних факторів) відбувалось зменшення обсягу природного газу у ПСГ на 0,286%;

3) одночасна зміна на 1% обох факторів викликає аналогічну зміну обсягу природного газу у ПСГ на 0,78 %;

4) розглянута економетрична модель функції Кобба-Дугласа адекватна вихідним даним, так як розрахункове значення критерію Фішера з імовірністю 0,95 перевищує табличне: $F_{\text{табл.}}(0.05;2;7)=4,74$; $F_{\text{роз.}} = 8,62$;

5) прогнозовані значення обсягу природного газу у ПСГ, отримані за допомогою трендових моделей у 2018 р. – 15,1 млрд.куб.м, у 2019 р. – 15,5 млрд.куб.м, а при застосуванні функції Кобба-Дугласа, в якій враховано вплив транзиту та імпорту газу у 2018 р. – 11,25 млрд.куб.м, у 2019 р. – 9,19 млрд.куб.м (при значеннях транзиту природного газу у 2018 р. – 95,4

млрд.куб.м, у 2019 р. – 99,8 млрд.куб.м та імпорту природного газу у 2018 р. – 6,2 млрд.куб.м, у 2019 р. – 3,1 млрд.куб.м, отриманих за допомогою поліноміальних рівнянь).

При формуванні управлінських рішень щодо підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств застосовується системний підхід, який надає можливість здійснити комплексний аналіз будь-якого виду зовнішньоекономічної операції [48].

Визначальні підходи до оцінки досконалості зовнішньоекономічної діяльності підприємств (всіх її видів) в контексті управлінського аналізу ґрунтуються на модифікації класичного принципу порівняльної переваги стосовно експорту-імпорту капіталу. З урахуванням сучасної специфіки міжнародних економічних відносин основними принципами є такі [48]:

- принцип позабалансових витрат полягає у оцінці проектів зовнішньоторговельних угод не за бухгалтерськими витратами (balance cost), а за економічними, тобто з урахуванням позабалансових (неявних) витрат;

- принцип капіталізації дозволяє розглядати зовнішньоторговельні угоди як гру на відсоткових ставках (interest rate) держав, чії валюти задіяні у контрактах, і оцінювати їх дохідність за формулами простої і складної капіталізації, виходячи із вірогідності того, що експортер-імпортер не зможе забрати з проекту доход до завершення проектних періодів;

- принцип дефляції дозволяє порівняти проекти зовнішньоторговельних угод не за номінальними, а за реальними показниками дохідності, які враховують інфляцію (індекс цін, середньорічний дефлятор) в країнах контрагентів;

- принцип дисконтування є необхідним при реалізації проектів зовнішньоторговельних угод, пов'язаних з довгостроковими іноземними інвестиціями, які варто здійснювати лише за позитивного значення чистої дисконтованої вартості (NPV - net present value);

- принцип арбітражування передбачає, що при проведенні зовнішньоторговельних операцій відсоткового арбітражування необхідно

враховувати «ножиці» між відсотковими ставками і курсами валют держав, в яких знаходяться підприємства-контрагенти [48];

– принцип хеджування дозволяє перекладати валютний ризик на посередників шляхом укладання з ними ф'ючерсних і форвардних контрактів (futures, forward) або ділити ціновий ризик між постачальниками і замовниками через застосування опціонів (option) [31; 48].

Головною умовою зовнішньоекономічної діяльності є ефективність управління. Категорія «ефективність зовнішньоекономічної діяльності» посідає значне місце серед економічних категорій, які характеризують стан та розвиток зовнішньої торгівлі підприємства. Ефективність загалом і ефективність зовнішньоекономічної діяльності, зокрема, розглядаються в теорії і практиці у площині як держави, регіону, галузі, так і первинної ланки національного господарства.

Важливою умовою успішного функціонування підприємства, де експорт або імпорт є основним видом діяльності, є створення досконалої системи оцінки результатів експортно-імпортних операцій, рівень яких характеризується ефективністю їх здійснення [37].

Наголосимо, що задачі підвищення ефективності зовнішньоторговельної діяльності підприємства неможливо розглядати ізольовано, у відриві від таких важливих факторів, як модернізація виробничої структури, якість продукції, що випускається та інш., від проблем удосконалення всього господарського механізму, покращення різноманітних сторін управління підприємством загалом.

В умовах широкого розвитку підприємництва правильна, достовірна оцінка роботи підприємства дозволяє підвищити ефективність на підставі дієвості економічних важелів і стимулів [38; 49].

Важливим питанням оптимального управління діяльністю підприємства на зовнішньоекономічному ринку є визначення стратегії і тактики його роботи [39; 49]. На стадії організації головною стратегічною проблемою підприємства є вибір сфери діяльності та визначення перспективних проектів

в обраній сфері. Ці питання вирішуються за допомогою аналізу інформації, яка міститься у фінансовій звітності і отримується в результаті маркетингових досліджень. Далі - визначення тактичного підходу до розв'язання поставлених завдань [40; 49].

Передусім тут треба враховувати той факт, що вихід на зовнішній ринок завжди є вступом до конкурентної боротьби. Тож ринкові регулятори, поєднуючись із конкуренцією, створюють єдиний механізм господарювання, який примушує виробника враховувати інтереси і потреби споживача. Щоб ефективно функціонувати як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку, керівництво підприємства повинно постійно стежити за кон'юктурою ринку й ефективно використовувати наявні господарські засоби для забезпечення високої конкурентоспроможності [41; 49].

В Україні важливим є визначення основних завдань ефективного управління зовнішньоекономічної діяльності на рівні держави, а саме [9, с. 16]: нарощування експортного потенціалу і покращення його структури; раціоналізація імпорту через зменшення імпорту товарів, які можна в достатній кількості виробляти на Україні; позиціонування вітчизняних підприємств на світовому конкурентному просторі; залучення іноземних інвестицій для технологічної модернізації і накопичення потенціалу розширеного виробництва; забезпечення економічної безпеки України через валютний, експортно-імпортний контроль.

Конкурентні позиції розвинутих країн у міжнародній торгівлі проявляються також через механізм цін. Їх рівень на зовнішніх ринках продовжує залишатись діючим важелем управління чи ослаблення позицій експортера. І хоч існує думка, що експортні ціни – це неголовний показник конкурентоспроможності, що перевагу треба віддавати впливу таких факторів, як рівень технічного вдосконалювання виробів, його якість, надійність зручність у експлуатації, умови та строки постачань і платежів. Тим не менше роль нецінових факторів у конкурентній боротьбі далеко не є однаковою. В залежності від ринків і товарів вони можуть чинити різний вплив на

ефективність зовнішньоекономічної діяльності [50]. Усе це змушує підприємства- експортерів уважно вивчати конкурентоспроможність послуг щодо транспортування.

Разом з тим, висока конкурентоздатність послуг не повинна бути самоціллю для підприємства - вона лише засіб одержання високого прибутку. Фірму має цікавити не безвідносно до витрат досягнення найвищої можливої конкурентоспроможності, а забезпечення такого її рівня, який дозволяє вийти на максимальний обсяг прибутку. Фактично це означає, що, наприклад, західні компанії працюють не над підвищенням рівня конкурентоздатності взагалі, а над підтримкою її оптимального рівня, іншими словами, прагнуть керувати нею [42, с. 83; 50]. Таким чином, управління конкурентоздатністю не суперечить орієнтації підприємства на одержання прибутку. Навпаки, вона є вираженням його прагнення до прибутковості. Разом з тим необхідно сказати, що управління конкурентоздатністю підприємства формує трохи інший підхід до його функціонування в цілому. Керівники підприємства починають розглядати питання прибутковості з позицій якості, споживчих властивостей продукції, конкурентоздатності, тобто реалій конкурентної боротьби [50].

Різноманітність зовнішньоекономічних операцій, що здійснюються первинними суб'єктами господарювання, передбачає можливість одержання ними результатів від міжнародної економічної діяльності у різних формах. Виділяють наступні основні форми прояву ефекту від зовнішньоекономічних операцій [51]:

1) зовнішньоторговельний ефект – виявляється як реалізація переваг у міжнародних торговельних операціях, які утворюється на основі існуючих розбіжностей у рівні витрат виробництва певного товару, а отже, викликають відмінності структури цін і дозволяють дістати корисний результат від порівняння ціни виробника з ціною середньосвітового рівня;

2) науково-технічний ефект – виявляється як сукупність ефектів, по-перше, ефекту безпосередньо від експорту / імпорту результатів науково-

технічної діяльності; по-друге, від супутніх (емерджентних або резонансних) ефектів, зокрема, від формування наукомісткої спеціалізації виробника, можливості започаткування нових досліджень на основі попередніх, підвищення кваліфікації персоналу тощо;

3) ефект спеціалізації і кооперування. Спеціалізація зумовлює стійкий економічний ефект завдяки принципам орієнтації на конкретного споживача та всебічного урахування його потреб. Кооперування забезпечує тривалий ефект від оптимізації господарської взаємодії учасників зовнішньоекономічних відносин в умовах наростання складності (товарної диверсифікації, індивідуалізації потреб, збільшень частки науково-технічної компоненти у споживній вартості товарів тощо) і виявляється передусім як економія витрат у розрахунку на одиницю продукції;

4) ефект переваг у часі. При експорті виявляється як можливість одержання додаткового прибутку на основі підвищення цін на новітній товар, послугу або об'єкт інтелектуальної власності, збільшення сегмента зовнішнього ринку, на якому реалізується продукція фірми, посилення ринкової влади тощо; при імпорті - як можливість прискорення реконструкції або введення в дію нових виробничих потужностей підприємства, виготовлення та реалізації товарів споживчого призначення з використанням закордонної сировини, комплектуючих частин тощо, застосування ліцензій, ноу-хау та ін. Визначення такого ефекту потребує використання методів дисконтування та врахування кредитного впливу;

5) ефект оптимізації ресурсів – виявляється як можливість збільшення на зовнішньому та внутрішньому ринках обсягів товарів і послуг та підвищення їх якості за рахунок збалансованого поєднання матеріальних, трудових, інвестиційних, науково-технічних ресурсів як вітчизняних, так і залучених із-за кордону [8, с.19; 51].

Фактично визначення ефективності виробництва полягає в оцінці його результатів. Критерій доступності інформації, яка застосовується для

проведення аналізу ефективності зовнішньоекономічної діяльності, зумовлює утворення певних підсистем (або рівнів обчислення) показників, а саме [51]:

– на основі діючої бухгалтерської звітності визначаються сума прибутку, рівень прибутку до загального обсягу продаж за кордоном, рентабельність експорту стосовно витрат на здійснення таких операцій та ін.

– на основі додаткової інформації у межах управлінського обліку визначаються

а) граничні (маржинальні) показники обсягів експорту, змінних витрат та прибутку у розрахунку на одиницю продукції або на одну поставку чи експортну операцію;

б) гранична (маржинальна) рентабельність експорту товару (співвідношення граничного прибутку з граничними змінними витратами);

в) точка безбитковості товару, що експортується (відношення постійних витрат до маржинального прибутку);

г) точка безбитковості для порівняння обсягів експорту з наявною виробничою потужністю підприємства та ін.

– на основі внутрішньої та зовнішньої інформації підприємства про стан реалізації конкретних товарів на міжнародному ринку визначаються показники, які дозволяють обґрунтовувати стратегію зовнішньої діяльності підприємства, а саме: свідчать про наявність нових продуктів, що задовольняють вимогам міжнародного ринку та про можливості започаткування нового напрямку в бізнесі.

Такий аналіз передбачає визначення альтернатив з позиції оцінки якості товарів, що існують на ринку і пропонуються підприємством, новизни продукції (а отже, ексклюзивності пропозиції), собівартості виробництва і, зокрема, умов доставки (як одного з найбільш значимих елементів у складі витрат), рівня задоволення потреб клієнтів, наявності добре організованої дилерської мережі, висококваліфікованого персоналу тощо [8, с.36; 51].

Таким чином, остаточні висновки про ефективність ЗЕД ГТП можна зробити тільки порівнявши основні показники їх експортних операцій з

еталонним модифікованим інтегральним показником оцінки ЗЕД ГТП ($I_{ef}^{ЗЕД}$), що базується на динаміці транзиту (Tr_n), імпорту (Imp_n) та зберігання природного газу ($Зб_{ng}$):

$$I_{ef}^{ЗЕД} = f(Tr_{ng}; Imp_{ng}; Зб_{ng}) \quad (2.16)$$

Метод розрахунку передбачає порівняння стандартизованих вхідних значень системи показників, включених в інтегральний показник, із сформованим еталонним вектором, що відображає максимально сприятливі значення показників для покращення ефективності при врахуванні впливу стимуляторів і дестимуляторів.

Відповідно до обраного методу синтетичні величини показника рівня ефективності ЗЕД розраховуються за алгоритмом представленим на рис. 2.9.

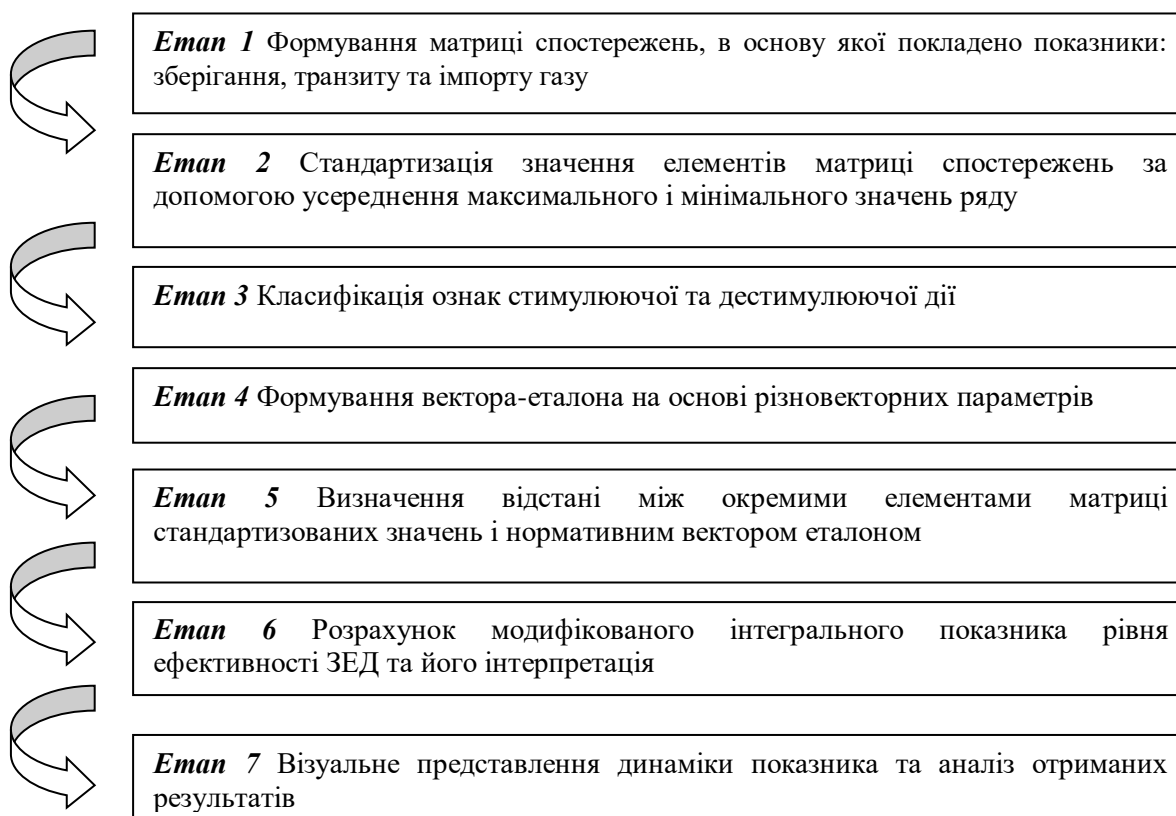


Рис. 2.9. Логіко-схематична послідовність розрахунку інтегрального показника ефективності ЗЕД ГТП

Джерело: сформовано автором.

Процес побудови починається із визначення елементів матриці спостереження X , елементами якої є значення показників, виражених в

специфічних для кожного показника одиницях виміру. Тому застосовується процедура стандартизації показників, що приводить як до елімінування одиниць виміру, так і до вирівнювання їх значень.

За наявності множини елементів w , описаних n -ознаками, кожен одиницю можемо інтерпретувати, як точку n -мірного простору з координатами, дорівнюють значенню n ознак для розглянутої нами одиниці.

Зобразимо матрицю наступним чином:

$$X = \begin{bmatrix} x_{11}x_{12}\dots x_{1k}\dots x_{1n} \\ x_{21}x_{22}\dots x_{2k}\dots x_{2n} \\ \dots\dots\dots\dots\dots\dots\dots \\ x_{i1}x_{i2}\dots x_{ik}\dots x_{in} \\ \dots\dots\dots\dots\dots\dots\dots \\ x_{w1}x_{w2}\dots x_{wk}\dots x_{wn} \end{bmatrix}, \quad (2.17)$$

де w – кількість років (у даному випадку десять – 2008-2017), n – кількість, x_{ik} – значення показника k для року i ($k = 1 \div n, i = 1 \div w$).

Вихідні дані для формування матриці представлені в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 – Вихідні дані для розрахунку інтегрального показника ефективності ЗЕД ГТП (матриці спостережень X)

Показник	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Обсяги прир газу у підземних сховищах	30,5	29	25,5	23,7	20,6	18,4	15,8	16,8	17,1	14,7
Обсяги транзиту природного газу територією України	119,6	95,8	98,6	104,2	84,3	86,1	62,2	67,1	82,2	93,5
Імпорт природного газу	52,6	27	36,6	44,8	32,9	28	19,5	16,4	11,1	14,5

Джерело: сформовано автором.

Показники, включені до матриці спостережень, неоднорідні, оскільки описують різні властивості об'єктів, тому необхідно виконати попередні перетворення, які полягають у стандартизації ознак. Ці перетворення відображені в таблиці 2.18 і відбувалися відповідно до формули:

$$z_{ik} = \frac{x_{ik} - \bar{x}_k}{s_k}, \quad (2.18)$$

зокрема

$$\bar{x}_k = \frac{1}{w} \sum_{i=1}^w x_{ik}, \quad (2.19)$$

$$s_k = \left[\frac{1}{w} \sum_{i=1}^w (x_{ik} - \bar{x}_k)^2 \right]^{\frac{1}{2}}, \quad (2.20)$$

де \bar{x}_k – середньоарифметичне значення показника k ; s_k – стандартне відхилення показника k ; z_{ik} – стандартизоване значення показника k для року i .

Таблиця 2.18 – Стандартизована матриця спостережень

Показник	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Обсяги прир газу у підземних сховищах	0,81	0,68	0,37	0,22	-0,05	-0,24	-0,47	-0,38	-0,36	-0,56
Обсяги транзиту природного газу територією України	0,80	0,17	0,24	0,39	-0,13	-0,09	-0,72	-0,59	-0,19	0,11
Імпорт природного газу	0,86	-0,05	0,29	0,58	0,16	-0,01	-0,31	-0,42	-0,61	-0,49

Джерело: сформовано автором.

Наступним етапом у розгляді є питання диференціації показників матриці спостереження. Всі змінні діляться на стимулятори і дестимулятори. Основою поділу показників на дві групи є характер впливу кожного із них на рівень розвитку досліджуваних показників. Показники, які є позитивними, стимулюють вплив на рівень розвитку об'єктів, називаються стимуляторами на відміну від показників, які негативно впливають, «гальмують», тому їх називають дестимуляторами.

Розподіл показників на стимулятори і дестимулятори служить основою для побудови так званого еталона розвитку (таблиця 2.19), який являє собою точку P_0 з координатами: $z_{01}, z_{02}, \dots, z_{0n}$,

$$z_{0s} = \max_r z_{rs}, \quad \text{якщо } s \in I, \quad (2.21)$$

$$z_{0s} = \min_r z_{rs}, \quad \text{якщо } s \notin I (s = 1, \dots, n), \quad (2.22)$$

де I – множина стимуляторів – показників, які здійснюють позитивний вплив на галузь, z_{rs} – стандартизоване значення показника s конкретної сфери для року r .

Відстань між окремими точками-одиницями і точкою P_0 , яка представляє еталон розвитку, позначаємо s_{i0} і розраховуємо наступним чином:

$$C_{i0} = \left[\sum_{s=1}^n (z_{is} - z_{0s})^2 \right]^{\frac{1}{2}} \quad (i = 1, \dots, w), \quad (2.23)$$

Отримані відстані (табл. 2.19) служать вихідними величинами, які ми використаємо для розрахунку модифікованого інтегрального показника:

$$d_i = 1 - \frac{c_{i0}}{c_0}, \quad (2.24)$$

$$\bar{c}_0 = \frac{1}{w} \sum_{i=1}^w c_{i0}, \quad (2.25)$$

$$S_0 = \left[\frac{1}{w} \sum_{i=1}^w (c_{i0} - \bar{c}_0)^2 \right]^{\frac{1}{2}}, \quad (2.26)$$

$P_0 = (2,92; 2,72; 3,44; 1,47; 2,31; 1,54; 1,39; 3,93; 5,13; 2,35; 1,06; 1,32)$ Т

аблиця 2.19 – Відстані до вектора-еталона

2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
0	1,107	0,901	0,767	1,443	1,622	2,296	2,225	2,112	2,038

Джерело: сформовано автором.

За методом Плюти В. [43] інтерпретація даного показника наступна: його значення високе при більших значеннях стимуляторів та низьке – при малих значеннях стимуляторів. Чим більше показник наближається до одиниці, тим вищий рівень.

Модифікований інтегральний показник ефективності ЗЕД наведено в таблиці 2.20, його візуалізація наведена на рис. 2.10.

Таблиця 2.20 – Модифікований інтегральний показник ефективності ЗЕД

2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1	0,758	0,803	0,832	0,684	0,645	0,497	0,512	0,537	0,554

Джерело: сформовано автором.

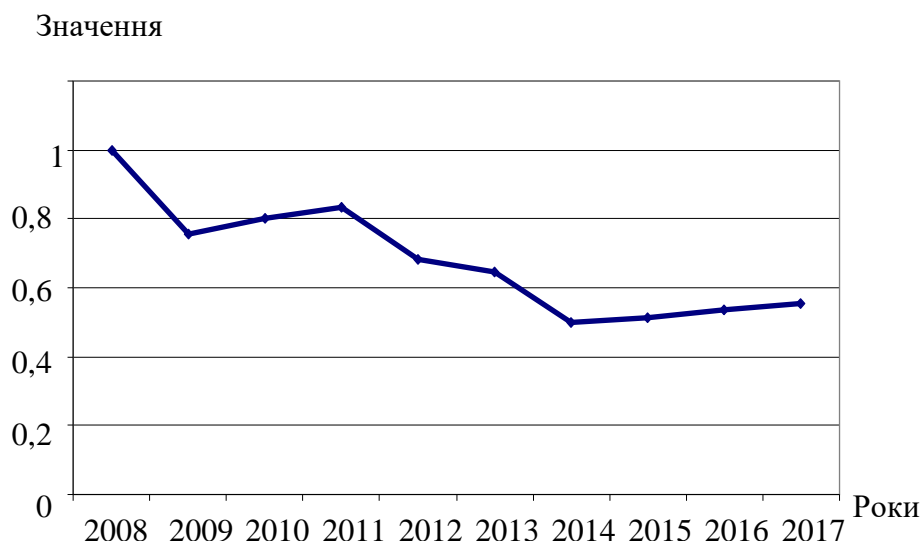


Рис. 2.10. Візуалізація значень модифікованого інтегрального показника ЗЕД ГТП

Джерело: сформовано автором.

Якщо величина показника $I_{\text{еф}}^{\text{ЗЕД}} > 0,8$, то ЗЕД ГТП досить ефективна та експортні операції економічно доцільні, якщо $0,4 < I_{\text{еф}}^{\text{ЗЕД}} < 0,8$, то ЗЕД ГТП потребує коригувань, перегляду контрактів та обсягів транспортування газу, $I_{\text{еф}}^{\text{ЗЕД}} < 0,4$ ЗЕД підприємства приводить до збитків. На основі цього можна сформувати матрицю управлінських рішень (табл.2.21).

Таблиця 2.21 – Матриця управлінських рішень при оцінці ефективності експортної операції

Значення показника ефективності експортної операції	Економічне обґрунтування показника	Управлінське рішення
$I_{\text{еф}}^{\text{ЗЕД}} > 1$	ЗЕД ефективна	Дана ситуація є сприятливою для підприємства і необхідно нарощувати діяльність у даному напрямі: збільшувати обсяги транспортування газу
$0,4 < I_{\text{еф}}^{\text{ЗЕД}} < 0,8$	ЗЕД потребує коригування	За даної ситуації суб'єкт ЗЕД змушений вживати заходів щодо збільшення виручки і зменшення витрат, залучити посередників, змінити акценти у маркетинговій діяльності за кордоном.
$I_{\text{еф}}^{\text{ЗЕД}} < 0,4$	ЗЕД є збиткова	Діяльність у даному напрямі є неефективною, як наслідок потрібно вживати рішучих заходів щодо її зміни: вийти з ринку, зменшити витрати на транспортування, збільшити транзит, здійснити реструктуризацію підприємства.

Проведені розрахунки та візуалізація свідчать про зниження значення модифікований інтегральний показник ефективності ЗЕД ГТП до 2014 р. (за винятком незначного росту 2009 – 2011 років) внаслідок політичної дестабілізації та світової економічної кризи (рис. 2.10), але не перетинає порогу в 0,4 пунктів, тобто ГТП змушені були вживати заходів щодо збільшення виручки та зменшення витрат, тощо. Однак вже з наступного 2015 р. спостерігається, хоч і незначний, але постійне зростання, що свідчить про поживлення діяльності.

Таким чином, порівняння показників ефективності зовнішньоекономічних операцій ЗЕД ГТП з розрахованим модифікованим інтегральним показником дозволить виявити вигідність таких операцій та сформулювати відповідне управлінське рішення.

Практична значимість результатів дослідження полягає в тому, що дана методика може застосовуватися для оцінки ефективності ЗЕД як окремого ГТП, так і загалом всієї ГТС з подальшим виявленням взаємозв'язків і впливів між факторами. Отримані результати дозволяють конкретизувати певні групи показників, покращення яких підвищить загальний рівень розвитку об'єкта.

Висновки до розділу 2

1. За результатами аналізу теоретико-методичних засад здійснення ЗЕД ГТП запропоновано механізм управління ЗЕД ГТП як складову частину системи управління, що є комплексом управлінських, економічних, організаційних, правових і мотиваційних способів гармонізації інтересів підприємства з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища, з урахуванням особливостей діяльності для забезпечення отримання прибутку від операцій на зовнішніх ринках, тобто обумовлює результат діяльності ГТП як об'єкту управління. Проведене узгодження складових блоків механізму функціональними зв'язками, що дає змогу цілісно і всебічно проаналізувати

ЗЕД ГТП (забезпечення впливу на внутрішні фактори управління ГТП – механізм управління ГТП та на зовнішні – механізм взаємодії з стейкхолдерами), вибрати ефективний метод управління нею та включає методику проведення, інструменти дослідження, шкалу оцінки отриманих результатів, а також перспективи подальших досліджень. Визначено контури впровадження економіко-експертного механізму в механізм управління ЗЕД ГТП.

2. Удосконалено процес управління ЗЕД ГТП, який комплексно представлений послідовно-логічними етапами, зокрема: оцінкою стратегічних позицій газотранспортних підприємств, оцінка конкурентних позицій ГТП, побудовою карти стратегічних груп газотранспортних підприємств та оціненням основних функцій стратегічного управління конкурентоспроможністю ГТП з врахування вагомості кожного фактору, для подальшого врахування під час формування економіко-експертного механізму ЗЕД ГТП.

3. Проведено класифікацію підприємств за розміром ринкової частки за методикою визначення меж типових стратегічних положень підприємств на конкурентній карті ринку, що покладена в основу формування конкурентної карти ринку ГТП. Проілюстровано співвідношення сил у галузі для сприяє встановленню стратегічних завдань розвитку ГТП на релевантному ринку, ідентифікацію позицій безпосередніх та непрямих конкурентів, оцінку потенціалу міжнародної конкурентоспроможності підприємства та рівень конкурентної стратегії підприємства тощо. Підтверджено високий рівень функціонального забезпечення ГТП, зокрема, сильний вплив реалізації функцій планування та мотивування з помірним впливом організування та контролю. Доведено, що дотримання загальних стратегічних напрямів розвитку підприємствами, що входять в структуру ПАТ «Укртрансгаз», сприяє розробці та подальшій реалізації технології удосконалення механізмів підвищення стратегічного управління конкурентоспроможністю ГТП із застосуванням ціннісно-орієнтованого управління конкурентними перевагами,

яка дає змогу визначити, оцінити та покращити рівень конкурентоспроможності підприємств за допомогою існуючих або набутих конкурентних переваг.

4. Встановлено, що остаточні висновки про ефективність ЗЕД ГТП формулюються на підставі порівняння основних показників операцій імпорту з еталонним модифікованим інтегральним показником оцінки ЗЕД ГТП ($I_{ef}^{ЗЕД}$), що базується на динаміці транзиту (Tr_n) та зберігання природного газу ($Зб_{ng}$), а також операцій імпорту (Imp_{ng}), здійснюваних ГТП. Проведене оцінювання ефективності ЗЕД шляхом розрахунку інтегрального показника, що передбачає порівняння стандартизованих вхідних значень системи показників, включених в нього, із сформованим еталонним вектором, що відображає максимально сприятливі значення показників для підвищення ефективності із врахуванням впливу стимуляторів і дестимуляторів, узагальнених відповідно до характеру впливу кожного з них на рівень розвитку досліджуваних показників ГТП.

5. Сформовано критеріальну таблицю вибору управлінських рішень при оцінюванні ефективності операції імпорту ГТП в ході проведення економіко-експертного дослідження ЗЕД ГТП. За даними ПАТ «Укртрансгаз» визначено динаміку значення модифікованого інтегрального показника ефективності ЗЕД, за результатами аналізу якої встановлено, що до 2014 р. (за винятком незначного зростання 2009 – 2011 рр.) значення модифікованого інтегрального показника ефективності ЗЕД знижується, але не перетинає порогу в 0,4 пункти. З 2015 р. внаслідок прийнятих керівництвом ПАТ «Укртрансгаз» управлінських рішень спостерігається, хоч і незначне, але постійне його зростання, а, отже, підтверджено ефективність прийнятих рішення стосовно ЗЕД. Розроблений підхід покладено в основу дослідження доцільності укладання зовнішньоекономічних договорів ГТП, що стосується ефективності операції, оцінювання зацікавлених сторін такої співпраці – стейкхолдерів підприємства тощо.

Результати проведених досліджень опубліковані в працях [3, 4, 15, 34].

Список використаних джерел до розділу 2

1. Циганкова Т. М. Сучасна парадигма міжнародного маркетингу: дис.... д. е. н. Київ. 2004.
2. Гораль Л. Т., Шийко В. І. Удосконалення системи оцінювання ефективності використання експортного потенціалу газотранспортного підприємства. *Економічний аналіз*. 2014. Т. 18(2). С. 118 – 126. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2014_18%282%29__17 (Дата звернення: 11.05.2018).
3. Морозова О.С. Міжнародна торгівля: необхідність обміну валюти. Бухгалтерський облік, аналіз та аудит: проблеми теорії, методології, організації. *Національна академія статистики, обліку, аудиту*. 2014. №1. С. 217 – 222.
4. Морозова О.С. Вплив валютних курсів на здійснення міжнародних розрахунків. *Облік, аналіз і контроль в умовах сучасних концепцій управління економічним потенціалом і ринковою вартістю підприємства: Збірник тез доповідей на II Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції (Житомир, 23-24 січня 2014)*. Житомир, 2014. С.108 – 109.
5. Сергєєв О. П. Проблемні аспекти оцінювання ефективності використання експортного потенціалу газотранспортних підприємств. *Моделювання регіональної економіки*. 2013. № 2. С. 64 – 74. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Modre_2013_2_8 (Дата звернення: 11.05.2017).
6. Гораль Л. Т. Економічні аспекти технічних проблем газотранспортної галузі. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості»*. 2010. № 1. URL: <http://elar.nung.edu.ua/handle/123456789/4477> (Дата звернення: 11.05.2018).

7. Офіційна сторінка ПАТ «Укртрансгаз». Зовнішньоекономічна діяльність. URL:<http://utg.ua/gts/zed/html> (Дата звернення 26.12.2018).

8. Кодекс газотранспортної системи: редакція від 15.06.2018. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v1437874-17/paran937> (Дата звернення 26.06.2018).

9. Вітлінський В. В., Маханець Л. Л. Ризикологія в зовнішньоекономічній діяльності. Київ. 2008. 432 с.

10. Про зовнішньоекономічну діяльність: закон України. URL:<http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12> (Дата звернення 26.10.2018).

11. Колесниченко А. Транзит російського газу дає Україні до 3 мільярдів доларів в рік. *Економічна правда*. URL: <http://www.epravda.com.ua/rus/news/2018/03/2/634640/> (Дата звернення 26.10.2018)

12. Полянська А. С. Пріоритети розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств нафтогазового комплексу на шляху до інтеграції вітчизняного ПЕК у європейський економічний простір *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу*. 2013. № 2(35). С. 213 – 220.

13. Орлов І. О. План розвитку газотранспортної системи на 2018-2027 роки. Виступ. Київ. 2018.

14. Рижмань Л.Д. Удосконалення механізмів підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств

15. Морозова Е. С. Сущность понятия «международные расчеты», классификация операций и формы международных расчетов. Современные проблемы методологии и организации бухгалтерского учета, экономического анализа и аудита в условиях перехода на МСФО и МСА: сборник научных статей V Международной научно-практической конференции студентов, молодых ученых и преподавателей в 2-х ч. Ч II. Ставрополь. 2013. С.79-85.

16. Бакай М. М. Економічне оцінювання процесу технічного обслуговування підприємств магістрального транспорту газу: дис. ... к.е.н. Івано-Франківськ. 2018. 221 с.

17. Князь С. В., Байдала Н. М., Вільгуцька Р. Б.. Експортний потенціал підприємства в системі системи менеджменту природоохоронної діяльності. *Ефективна економіка*. 2013. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_8_6 (Дата звернення: 11.05.2018).

18. Барибіна Я. О. Підходи до визначення сутності поняття «потенціал» у категоріальному апараті. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. № 6 (51), ч. 2. 2011. С. 48-53

19. Бурова О. М. Організаційно-економічні механізми маркетингової діяльності молокопереробних підприємств: дис. ... к.е.н. Миколаїв. 2013. 285 с.

20. Артеменко С. В. Управління маркетинговим потенціалом підприємств роздрібною торгівлі: дис....к.е.н. Харків. 2014. 200 с.

21. Шандрівська О. Є. Управління газотранспортними компаніями на засадах маркетингу та логістики: дис... к. е. н. Львів. 2002. 1999 с.

22. Трофимова О. В. Организационно-экономические резервы повышения эффективности ремонта оборудования. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Самара: РГБ. 2006 (Из фондов Российской Государственной Библиотеки) URL:<http://diss.rsl.ru/diss/06/0137/060137007.pdf> (Дата звернення 26.10.2018)

23. Porter, M. (1993) *Mezhdunarodnaja konkurencija* [International competition]. *Mezhdunar. otnoshenija*. Moscow. P. 51.

24. Азоев Г.Л., Кириченко Л.М., Ніколенко С.С. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. М.: Центр экономики и маркетинга. 2006. 208 с.

25. Гораль Л.Т. Концепція моделі технічної реструктуризації системи магістрального транспорту газу України *Моделювання регіональної економіки*. 2011. № 2. С. 184-193. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Modre_2011_2_23 (Дата звернення 26.12.2018)

26. Голубков Е. П. Изучение конкурентов и завоевание преимуществ в конкурентной борьбе. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ. 1995. 280 с.

27. Семенчук А. О. Управління конкурентними перевагами підприємства за ціннісно-орієнтованими параметрами (за матеріалами швейних підприємств Київського регіону): Дис. канд. наук: 08.00.04. 2010.

28. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: Учебник. М.: Маркет ДС. 2008. 432 с.

29. URL: https://zik.ua/news/2018/05/21/ukraina_suttievo_zbilshyla_obsyagu_gazu_v_pidzemnyh_shovyshchah_1328553 (Дата звернення 26.12.2018).

30. У 2017 році Україна закупила 14,1 млрд куб. м газу з європейського напряму URL: <http://www.naftogaz.com/www/3/nakweb.nsf/0/898ABF94AE07BADAC2258226005ABA88?OpenDocument&year=2018&month=01&nt=%D0%9D%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BD%D0%B8&> (Дата звернення 26.12.2018).

31. Україна з початку року суттєво скоротила імпорт і транзит газу URL: <https://biz.nv.ua/ukr/economics/ukrajina-z-pochatku-roku-skorotila-import-i-tranzit-hazu-2468085.html> (Дата звернення 26.12.2018).

32. Реакція витіснення: «Нафтогаз» поступається позиціями URL: <http://forbes.net.ua/ua/nation/1427590-reakciya-vitishnennya-naftogaz-postupaetsya-poziciyami> (Дата звернення 26.12.2018).

33. URL: <https://forum.finance.ua/topic199512.html> (Дата звернення 26.12.2018).

34. Перезова І. В., Даляк Н. А., Морозова О. С., Прогнозування значення обсягу природного газу у ПСГ України в залежності від обсягів використання природного газу та імпорту. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: Збірник наукових праць. Маріуполь, 2018. № 16. С.89-95.

35. Ядранський Д. М. Мотивація праці як складова економічної стратегії підприємства: дис. канд. екон. наук. Дніпропетровськ. 2004.

36. Пруненко Д. О. Удосконалення організаційно-методичного механізму формування кластерів нерудних будівельних матеріалів у регіонах України : дис. канд. наук. 2009.

37. Філатова Г. О. Організаційно-економічний механізм визначення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств: дис... канд. екон. наук: Київ. 2004.

38. Стахорський О. О. Вплив інновацій на формування експортного потенціалу аграрних підприємств: дис. канд. наук. 2010.

39. Шеремета К. Ю. Механізм фінансового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства: дис. канд. екон. наук.: Хмельницький. 2014. 200 с.

40. Федорець Л. М. Управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств на регіональному рівні: дис. канд. наук. 2010.

41. Гончаренко В. В.. Управління бізнес-процесами організацій споживчої кооперації: дисертація канд. екон. наук. Донецьк. 2013. 200 с.

42. URL: <https://StudFiles.net/preview/5705900/page:23> (Дата звернення 26.10.2018)

43. Плюта В. Сравнительный многомерный анализ в экономических исследованиях: пер. с польск. В. В. Иванова. М.: Финансы и статистика. 1989. 175 с.

44. URL: https://kneu.edu.ua/get_file/2709/розрахунки.docx (Дата звернення 26.10.2018)

45. URL: <https://library.if.ua/book/14/1253.html> (Дата звернення 26.10.2018)

46. URL: <https://studfiles.net/preview/5149590/page:5/> (Дата звернення 26.10.2018)

47. Обельницька Х. В. Оцінювання соціально-економічної ефективності системи корпоративного управління нафтогазовими підприємствами: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук. Івано-Франківськ. 2016.

48. URL: <https://studfiles.net/preview/5229465/page:4/> (Дата звернення 26.10.2018)

49. URL: <http://intkonf.org/den-prof-chorna-lo-tkachuk-yuo-otsinka-efektivnosti-eksportnoyi-diyalnosti-virobnichih-pidpriemstv/> (Дата звернення 26.10.2018)

50. URL: <https://studfiles.net/preview/5194304/page:6/> (Дата звернення 26.10.2018)

51. URL: https://pidruchniki.com/16011013/ekonomika/pokazniki_valyutnoyi_efektivnosti_eksportu_importu (Дата звернення 26.10.2018)

РОЗДІЛ 3 ЕКОНОМІКО-ЕКСПЕРТНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИХ ОПЕРАЦІЙ ГТП

3.1 Імплементация процедури економіко-експертного дослідження потенційних контрагентів у механізм зовнішньоекономічної діяльності газотранспортного підприємства

Українська газотранспортна система є унікальним національним об'єктом транспортування природного газу і невід'ємною частиною європейського газового ринку. Розширення міжнародного співробітництва та розвиток національного ринку газу в напрямі його лібералізації визначають основні стратегічні аспекти ринкового середовища функціонування ГТП України. А, отже, основною особливістю здійснення їх діяльності є дуальність підходів до формування плану розвитку: автономність за організаційно-функціональною формою при врахуванні вимог національного ринку газу та зовнішньої залежності сегментації газового ринку України від європейського газового ринку. Обґрунтування доцільності лібералізації та об'єднання ринків електроенергії та газу зазначене Єврокомісією «інтегрований європейський енергетичний ринок буде сприяти зниженню собівартості енергії, що безпосередньо вигідно індивідуальним і промисловим споживачам <...>, а також надасть позитивний ефект на структуру енергетичної галузі Співтовариства <...>, сприяючи поліпшенню структури витрат і раціоналізації виробництва, передачі і розподілу енергії» [1, 2, 3].

Однією з складових частин організації ефективного управління ЗЕД ГТП є проведення поглибленого та розширеного вивчення зацікавлених сторін такої співпраці – стейкхолдерів підприємства [3, с. 109]. За визначенням стандарту AA1000SES [4], стейкхолдером вважається група, що може впливати на діяльність організації або, навпаки, здатна відчувати на собі вплив від діяльності організації, її продукції або послуг і пов'язаних із цим дій. Особливо вказується на те, що стейкхолдерами не є ті, хто просто може бути

знайомий з організацією або мати думку про неї [5-7]. Згідно зі стандартом ISO 26000, це особа або група осіб, заінтересованих у будь-яких рішеннях або діяльності організації [4]. Під зовнішніми партнерами розуміємо стейкхолдерів, до яких належать фізичні та юридичні особи, які зацікавлені у розвитку даного підприємства і здатні впливати на цей розвиток [8]. До зовнішніх партнерів (контактних аудиторій, стейкхолдерів) зараховують: компаньйонів, власників і співвласників підприємства, акціонерів, а також засоби масової інформації, органи місцевої влади, профспілкові органи тощо, які зацікавлені в успішному розвитку підприємства, а також його клієнтів та постачальників [5, 9, 10]. Водночас зовсім випускається з уваги, що стейкхолдери можуть бути і внутрішніми, наприклад колектив підприємства, об'єднання працівників. Отже, «зацікавлені сторони значно ширше, ніж зовнішні контрагенти, і підрозділяються на внутрішніх та зовнішніх. У багатьох джерелах, окрім наведених, представлено різне бачення груп стейкхолдерів, узагальнивши це» [7], репрезентуємо основні групи стейкхолдерів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Перелік ключових інтересів стейкхолдерів

Стейкхолдери	Інтереси стейкхолдерів
Працівники	Достойна винагорода, безпека праці, умови праці, можливість просування по службовій драбині, тренінги
Власники та менеджери	Вартість підприємства, дивіденди, динаміка розвитку організації, умови оплати праці (наприклад, залежність від бонусів)
Споживачі	Надійність, якість, післяпродажне обслуговування, співвідношення ціна/якість
Банки/кредитори	Ліквідність, платоспроможність, здатність генерувати грошовий потік
Постачальники	Надійні та довготривалі відносини із підприємством
Державні органи влади	Відповідність чинному законодавству, створення робочих місць, подача точної адекватної інформації про діяльність організації
Суспільство	Безпека діяльності стосовно суспільства, внесок у розвиток суспільства
Громадські організації	Відповідність вимогам третього сектора (екологічним, суспільним, етичним)

Джерело: сформовано на основі [5 – 7]

Визначені групи стейкхолдерів не обмежуються лише тими, які представлені в табл. 3.1. До них можуть належати й інші заінтересовані

сторони, які визначаються підприємством залежно від його діяльності [7]. Необхідність визначення груп стейкхолдерів та вивчення їх інтересів пояснюється тим, що інтереси різноманітних груп мають різний вектор спрямування й їх неврахування може призвести до конфлікту [6 – 7, 11].

Для ідентифікації та оцінки впливу стейкхолдерів використовується широкий арсенал інструментів [7, 8, 13 – 17]:

- матриця стейкхолдерів – складається у вигляді таблиці, де експерти оцінюють як ступінь та силу впливу стейкхолдера на бізнес, так і його інтереси в аспекті діяльності суб'єкта господарювання, а також визначаються можливі стратегії взаємодії;

- модель А. Мендлоу (матриця «влада/ інтерес») – передбачає класифікацію та групування стейкхолдерів за їх ставленням до влади, якою вони володіють, та міри їх інтересів (вплив на прийняття управлінських рішень сильний/слабкий; інтерес високий/низький).

Це дає змогу виділити стейкхолдерів, здатних та бажаючих впливати на організацію. Відповідно, ступінь впливу стейкхолдера визначається як його владою, так й інтересом;

- матриця «влада/динамізм» ідентифікує стейкхолдерів відносно ставлення до влади, якою вони володіють, та динамізму їх положення;

- модель Мітчелла – передбачає ідентифікацію зацікавлених сторін залежно від поєднання одного, двох, трьох атрибутів і поділ, відповідно до них, на латентних, тих, які очікують чи категоричних;

- система показників відповідальності (модель ASC (AccountabilityScorecard) – дає змогу описати взаємодію підприємства та стейкхолдерів, використовуючи два типи зв'язків, внесками та стимул-реакціями [7];

- карта зацікавлених сторін (Stakeholder'sMap) – наочне представлення різних взаємовідносин зі стейкхолдерами. Найчастіше [7; 13-14], візуалізація груп стейкхолдерів відбувається за критеріями рівня інтересу «високий/низький» та рівня впливу «сильний/слабкий».

«Форми візуалізації також можуть бути різні: радар, схематичне зображення тощо. Визначені інструменти подекуди мають дублюючі характеристики, деякі доцільно доповнювати для найбільш повної ідентифікації та оцінки впливу стейкхолдерів на суб'єкт господарювання. Основною метою вказаних інструментів є виявлення можливих протиріч між підприємством та зацікавленими сторонами, їх сили, вагомості, терміновості та, відповідно, пріоритетності для вирішення. [7] Зазначимо, що карти стейкхолдерів підприємств будуть відрізнятися одна від одної за рахунок різноманітності діяльності, кон'юнктури, взаємних очікувань та побажань, стратегічних та тактичних цілей тощо. Онок логічна послідовність аналізу може бути універсальною [за 7].

Пропонуючи процедуру аналізу стейкхолдерів підприємства, необхідно врахувати визначені зауваження та наявну методику адаптувати до врахування всіх типів інтересів, а не лише економічних. Сама процедура повинна включати декілька блоків: інформаційно-підготовчий, аналітично-організаційний, результативно-експертний, що враховуватимуть всі типи інтересів стейкхолдерів. В свою чергу кожний з оконтурованих блоків передбачає виконання визначених сутнісно наповнених та логічно взаємопов'язаних етапів. Візуалізацію процедури аналізу стейкхолдерів презентовано на рис. 3.1.

Відповідно до блоковості побудови:

1. Перший підготовчий блок потребує виконання наступних дій: відібрати експертів для аналізу стейкхолдерів, визначитися із необхідними інструментами проведення діагностики, розробити критерії вибору стейкхолдерів на газотранспортних підприємствах. Є важливим для формування логіки проведення аналізу, однозначності сприйняття та інтерпретації отриманих результатів.

2. Другий аналітично-організаційний блок передбачає формування переліку стейкхолдерів, виначенню їх інтересів (формування профілю стейкхолдерів), які досить часто можуть бути спрямовані різновекторно. На

цьому етапі доцільно застосувати такий інструмент, як «карта стейкхолдерів», що дасть змогу візуалізувати групи зацікавлених сторін та провести поділ ідентифікованих стейкхолдерів за силою впливу (прямий, непрямий тощо) та рівнем інтересу (високий, низький тощо).



Рис. 3.1. Процедура аналізу стейкхолдерів ГТП

Джерело: побудовано автором на основі [7 – 9, 13 – 17].

На третьому етапі, а саме результативно-експертному, доцільно встановити рівень залучення стейкхолдерів в діяльність підприємства, визначити перспективи співпраці газотранспортних підприємств з кожним

стейкхолдером та важливим етапом є встановити рівень ефективності стейкхолдерів для ГТП загалом та індивідуально для кожного стейкхолдера.

Для визначення груп стейкхолдерів та важливості взаємодії з ними застосовуються такі критерії [18]:

1) відповідальність - за цим критерієм визначаються стейкхолдери, перед якими у підприємства вже існують або можуть з'явитися в майбутньому зобов'язання, закріплені нормативними актами;

2) впливовість - виявлення зацікавлених сторін, які тією чи іншою мірою впливають на діяльність підприємства;

3) залежність - визначення зацікавлених сторін, які прямо або опосередковано залежать від діяльності підприємства;

4) представництво - визначення кола потенційних стейкхолдерів, що можуть представляти інтереси різних груп;

5) поточні та стратегічні наміри - критерій визначення зацікавлених сторін, на яких прямо або опосередковано орієнтовані програми, заяви, проекти підприємства.

Проаналізуємо критерії вибору стейкхолдерів газотранспортних підприємств на основі експертних оцінок у табл. 3.2. Позначка в балах означає вагомість відповідного критерію для вибору стейкхолдера ГТП. Оцінка «1» означає найнижчу важливість критерію для вибору стейкхолдера, оцінка «5» означає найвищу важливість для вибору стейкхолдера. Оцінки сформовано за результатами експертного опитування незалежної групи експертів газотранспортних підприємств.

Найбільш вагомими критеріями вибору стейкхолдерів газотранспортних підприємств на основі експертних оцінок є рівень впливовості на підприємство та рівень залежності від даного підприємства. Дана ситуація є прийнятною адже і газотранспортне підприємство і стейкхолдер хочуть здійснювати максимальний вплив одне на одного і мінімально залежати один від одного. Ефективний рівень взаємодії буде залежати від гармонізації їхньої співпраці. Аналізуючи внутрішніх стейкхолдерів за критеріальними ознаками

прослідковується перевага категорії «власники» над «працівниками», при аналізі зовнішніх стейхолдерів пріоритетними є споживачі, кредитори та громадські організації.

Таблиця 3.2 – Критерії вибору стейхолдерів ГТП

Критерій вибору стейкхолдерів	відповідальність	впливовість	залежність	представництво	поточні та стратегічні наміри	Сумарне значення	Середнє значення
	Оцінка в балах від 1 до 5						
Внутрішні							
Працівники	5	5	5	5	3	23	4,6
Власники та менеджери	5	5	5	4	5	24	4,8
Зовнішні							
Споживачі	4	5	5	5	5	24	4,8
Банки\кредитори	4	5	5	5	5	24	4,8
Постачальники	3	4	5	4	4	20	4
Державні органи влади	2	4	4	4	4	18	3,6
Суспільство	2	5	4	5	5	21	4,2
Громадські організації	4	5	5	5	5	24	4,8
Сумарне значення	29	38	38	37	36	29	38
Середнє значення	3,625	4,75	4,75	4,625	4,5	3,625	4,75

Джерело: сформовано автором.

Для проведення другого етапу дослідження, аналітично-організаційного, складемо профіль потенційних стейхолдерів газотранспортних підприємств. Таким чином, вибір надійного стейкхолдера є запобіжним заходом для нівелювання значної кількості ризиків та загроз ще до початку співпраці. З метою оцінки контрагента для співпраці розроблено профіль оцінки потенційного стейкхолдера ГТП (табл. 3.3).

Слід зазначити, що оцінка співпраці проводиться не щодо зовнішньоекономічної операції в цілому, й не щодо кожного стейкхолдера підприємства. Оцінка співпраці з стейкхолдером ГТП при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності проводиться щодо українського

підприємства.

Для проведення аналізу основних стейкхолдерів ГТП вихідні дані зведемо у таблиці 3.4.

Таблиця 3.3 – Профіль оцінки потенційного стейкхолдера ГТП

Параметр стейкхолдера	Зона потенційної співпраці	Зона порівняної співпраці	Зона високої співпраці
Час роботи на ринку	Менше 3 років	Від 3 до 20 років	Більше 20 років
Репутація	Випадки невиконання зобов'язань. Наявність судових позовів, пов'язаних із діяльністю стейкхолдера	Достатня. Негативних відгуків про діяльність стейкхолдера не знайдено	Тривала й бездоганна. Існують випадки виконання стейкхолдера зобов'язань навіть на шкоду своїм економічним інтересам
Розмір	Малий	Середній	Великий
Форма власності	Приватна	Товариство з обмеженою відповідальністю	Державна. Акціонерна. Комунальна
Фінансовий стан	Сумнівний. У діяльності стейкхолдера були випадки невиконання своїх фінансових зобов'язань або затримки платежів	За останні періоди стейкхолдерне мало фінансових проблем, його фінансова звітність може бути оцінена позитивно	Бездоганний. Підприємство працює тривалий час, і за цей час не мало жодних фінансових проблем
Ймовірність конкуренції у майбутньому	Існує можливість конкуренції у майбутньому	Конкуренція є малою ймовірною	Конкуренція є неможливою внаслідок сукупності причин
Наявність рекламацій	У діяльності підприємства були рекламації, й доволі часто	Рекламації у діяльності підприємства були, але вони носять разовий характер	Рекламацій у діяльності підприємства не виявлено

Джерело: адаптовано автором.

Таблиця 3.4 – Вихідні дані до аналізу стейкхолдерів ГТП

Стейкхолдер	Рівень інтересів		Рівень впливу	
	Ваговий коефіцієнт	бал	Ваговий коефіцієнт	бал
Держава	0,3	10	0,3	10
Громадське суспільство	0,2	9	0,2	8
МФО	0,2	8	0,3	9
Фонди	0,1	7	0,1	8
Спож	0,2	8	0,1	3

ивач				
	1		1	

Джерело: сформовано автором

Третій етап аналізу стейкхолдерів ГТП, результативно-експерний, розпочинається з оцінки рівня залучення стейкхолдерів до діяльності підприємства. (Методика самодіагностування підприємства подана у табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Рівень залучення стейкхолдерів в діяльності ГТП

№	Питання самодіагностування ГТП	Так	Ні
1.	Чи стейкхолдер є визначеним на газотранспортному підприємстві?		
2.	Чи є діалог з стейкхолдером частиною корпоративної культури ГТП?		
3.	Чи забезпечується доступ до інформації про ГТП та його діяльність для стейкхолдерів?		
4.	Чи доступні дані відповідальної за відносини з стейкхолдерами особи самим стейкхолдерам?		
5.	Чи створена матриця стейкхолдерів: основні потреби, інтереси стейкхолдерів?		
6.	Чи розроблена політика залучення стейкхолдерів?		
7.	Чи є методи перевірки ефективності співпраці з стейкхолдерами?		
8.	Чи розуміють стейкхолдери як відбувається процес прийняття управлінського рішення?		
9.	Чи залучаються стейкхолдери на етапі розробки проекту?		
10.	Чи документуються результати зустрічей з стейкхолдерами?		
11.	Чи є наявний план консультацій з стейкхолдерами?		
12.	Чи інформуються стейкхолдери про виконання соціальної відповідальності ГТП?		
13.	Чи завжди надається чесна інформація на вимогу стейкхолдера?		
14.	Чи існує механізм звернення стейкхолдера до ГТП з висловлюванням про несхвалення проекту?		
15.	Чи визначені терміни звітності перед стейкхолдерами?		
16.	Чи проводиться моніторинг та оцінка залучених стейкхолдерів		

Джерело: адаптовано автором на основі [13]

Вибір стейкхолдера для ГТП є ключовим фактором, але важливо не тільки визначитися з ним, але і окреслити перспективи співпраці, що дозволяють сформулювати конкретні пропозиції та рекомендації прагматичного характеру щодо вибору такої співпраці. Такі пропозиції формалізовано у вигляді алгоритму вибору співпраці ГТП з стейкхолдерами (рис. 3.2).

Алгоритм передбачає пошук відповіді на питання, чи є доцільним співпраця ГТП з стейкхолдерами. Додатково алгоритм передбачає після

принципового вибору стейкхолдеру вибір форми співпраці та стратегії поведінки з стейкхолдером – логічно, що після отримання принципової позитивної відповіді на питання, чи варто для ГТП, з урахуванням зазначених критеріїв, здійснювати співпрацю з певним стейкхолдером, виникає питання, як саме співпрацювати та як слід з ним поводитися.

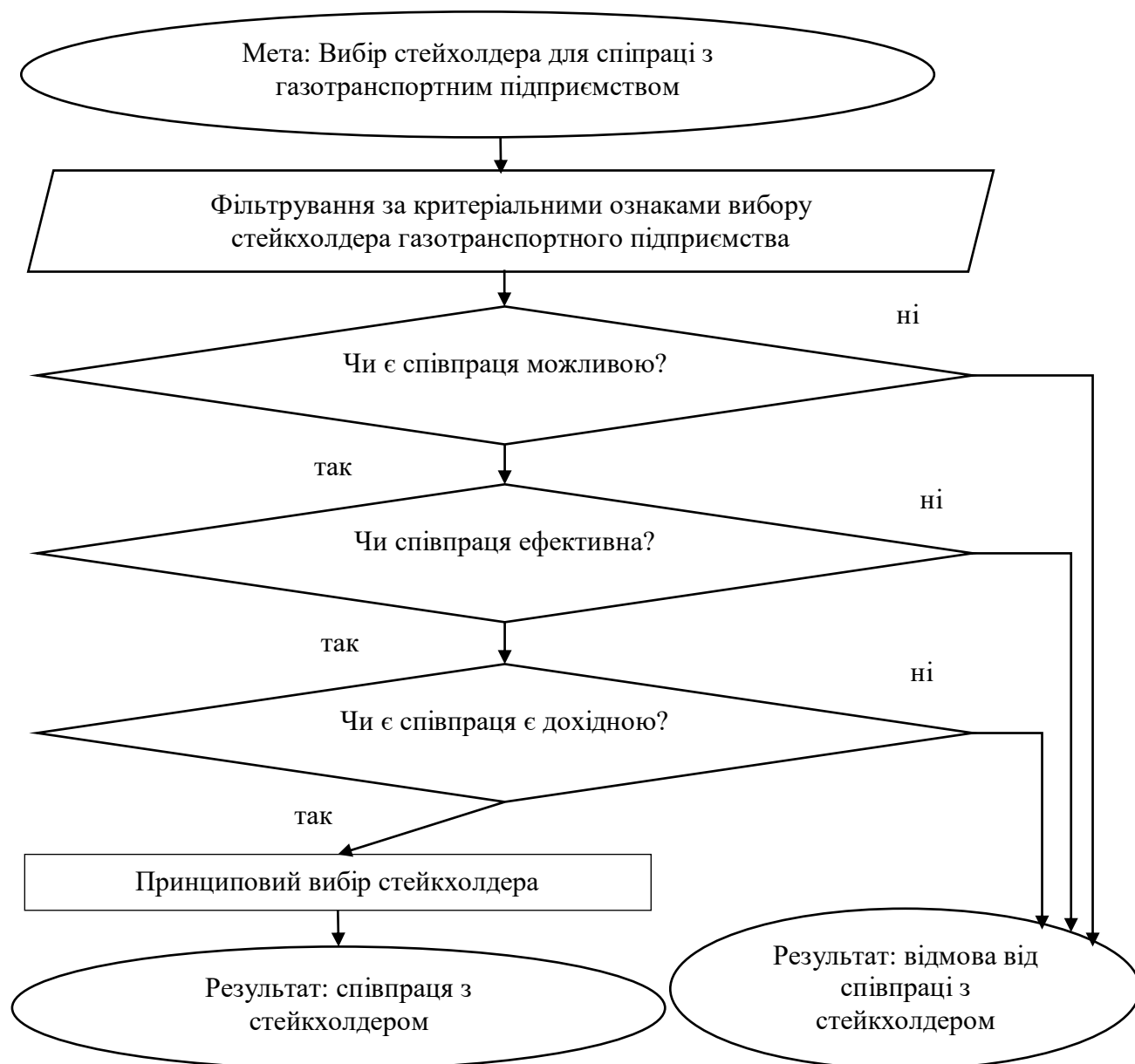


Рис. 3.2. Алгоритм вибору співпраці ГТП з стейкхолдерами

Джерело: сформовано автором.

Розроблений алгоритм вибору співпраці ГТП з стейкхолдерами, у першому наближенні, є доволі простим, поступовим й передбачає пошук відповідей на заявлені питання. При цьому, для позитивного рішення щодо

вибору можливості співпраці, необхідно, щоб відповіді на всі три питання в алгоритмі були позитивними. Спочатку запропоновано оцінити можливість такої співпраці. Якщо співпраця є принципово недоступна, то подальша робота розробленого алгоритму сенсу не має, оскільки, незалежно від рівня ефективності співпраці та її доходності, співпраця для ГТП і окремого стейкхолдера є неможливим.

Наступним кроком є оцінювання рівня ефективності співпраці. Беручи до уваги необхідність врахування як критерію економічної ефективності у діяльності ГТП, так і критерію ефективності окремого стейкхолдера, все ж таки, в першу чергу, запропоновано оцінювати економічну ефективність співпраці для ГТП (табл.3.6).

Таблиця 3.6 – Оцінка перспектив співпраці ГТП з стейкхолдерами

№ з/п	Чи співпраця є можлива?	Чи співпраця є ефективною?	Чи співпраця є достатньою?	Характеристика ситуації	Принципове рішення
1	2	3	4	5	6
1	Ні	Ні	Ні	Співпраця є неможливою	Чекати. Повторювати
2	Ні	Ні	Так	внаслідок її недоступності для	аналіз у разі змін щодо
3	Ні	Так	Ні	ГТП	доступності співпраці
4	Ні	Так	Так		
5	Так	Ні	Ні	Співпраці з певним стейкхолдером є можливою, але недоцільною для ГТП через відсутність економічної привабливості та низьким рівень ефективності	Чекати, поки на краще зміниться ефективність або доходність співпраці
6	Так	Ні	Так	Співпраця є можливою, й стейкхолдер представляє для ГТП інтерес через економічну привабливість. Втім, стейкхолдер недостатньо ефективним для ГТП	Сформувати додаткові заходи щодо забезпечення економічної ефективності діяльності ГТП з таким стейкхолдером
7	Так	Так	Ні	Співпраця є можливою, ефективність співпраці достатньою, але стейкхолдер забезпечує низьку доходність	Пошук альтернативних варіантів використання капіталу або активності стейкхолдера з більшою доходністю при адекватній ефективності

8	Так	Так	Так	Співпраця є доцільною, доходність і ефективність співпраці достатніми	Здійснювати активність з стейкхолдером
---	-----	-----	-----	---	--

Джерело: сформовано автором.

Для багатьох вітчизняних ГТП сьогодні існує високий рівень загроз, тому доцільним є консервативний погляд на співвідношення економічної ефективності та ефективності загалом. Якщо рівень ефективності для ГТП є незадовільним, то подальше оцінювання економічної ефективності та розроблення стратегії співпраці з стейкхолдером представляється недоцільним, адже співпраця з таким стейкхолдером для підприємства буде надто ризикованою. Якщо ж ефективність співпраці є достатньою для ГТП, то можливими є подальші кроки, а саме: оцінювання економічної ефективності, яку може такий стейкхолдер надати ГТП в результаті співпраці.

У разі, якщо економічна ефективність є незадовільною, то співпраця з таким стейкхолдером хоча й є можлива з позицій ефективності роботи ГТП, але є недоцільною з точки зору забезпечення його результатів діяльності. І тільки у разі розрахунку достатньої доходності співпраці, після визнання її принципової можливості та ефективності, відповідь є позитивною, можна здійснювати принциповий вибір стейкхолдера та здійснювати співпрацю з ним.

Представляється доцільним більш розширено запропонувати варіанти дій ГТП у разі різних комбінацій оцінок його можливості, ефективності та доходності співпраці.

Половина з числа розглянутих у табл. 3. 7 варіантів передбачає відмову від подальшої співпраці з стейкхолдером через його недоступність для підприємства. Навіть якщо ефективність співпраці є достатньою, так само, як і його доходність, принципова недоступність співпраці робить її вибір для ГТП неможливою. Тільки половина з розглянутих варіантів передбачає певні можливі дії ГТП (у разі принципової доступності співпраці).

Безумовно, найкращим варіантом у разі принципової доступності співпраці є варіант 8, за якого і доходність, і ефективність співпраці є достатніми. Тоді логічним вибором буде здійснювати активність такої

співпраці. Однак, існують й інші варіанти. Так, можливою є ситуація, коли ефективність співпраці є достатньою, але ринок забезпечує низьку доходність (варіант 7). У такій ситуації, якщо газотранспортне підприємство має альтернативні варіанти активності стейкхолдера з більшою доходністю, при адекватній ефективності, то краще здійснити вибір на користь такого стейкхолдера. Але, якщо інших варіантів газотранспортне підприємство не має, то краще забезпечити навіть невисоку доходність за умов достатньої ефективності співпраці.

Більш цікавим є варіант 6, який характеризує ситуацію, коли доходність співпраці задовольняє вимоги ГТП, але співпраця має низьку ефективність. У такій ситуації, якщо це є можливим, доцільно сформулювати додаткові заходи щодо забезпечення економічної ефективності діяльності ГТП при такій співпраці у вигляді резервування активів, розроблення сценаріїв дій у разі актуалізації ризиків, використання інституційних механізмів захисту інтересів ГТП тощо.

Певний потенціал для ГТП має варіант 5, який характеризується недостатньою доходністю ГТП та недостатньою ефективністю співпраці з певним стейкхолдером. Для такого варіанта співпраці підприємства з стейкхолдером є можливою, але недоцільною через відсутність економічної привабливості та низького рівня ефективності. Втім, ГТП може періодично проводити моніторинг такого стейкхолдера, у разі його принципової доступності, й почати певні дії з ним, якщо доходність стейкхолдера або його ефективність зростатимуть.

Останньою складовою аналізу стейкхолдерів ГТП є оцінка ефективності співпраці стейкхолдерів з підприємствами. Таку оцінку пропонується проводити на основі сукупності аналітичних показників, зокрема, прибутку від операцій на зовнішньому ринку, трансакційних витрат тощо. Оцінка доходності потенційного стейкхолдерів для ГТП повинна відповісти на питання, наскільки економічно вигідним є така співпраця, які додаткові витрати ГТП понесе від таких операцій. Оцінку доходності потенційного

стейкхолдера пропонується здійснити на основі сукупності умов (за запропонованими показниками) та аналітичних показників.

Первинна інформація для розрахунків може бути отримана на основі даних бухгалтерського обліку та фінансової звітності ГТП. Аналітичні показники розраховуються на основі первинної інформації [14].

Для проведення оцінки ефективності стейкхолдерів, пропонується викласти сукупність умов. Таку сукупність умов запропоновано у вигляді чек-листа (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Чек-лист оцінювання ефективності співпраці стейкхолдерів з газотранспортними підприємствами*

Питання	Так	Ні
Обов'язкові умови		
Очікуваний прибуток від співпраці є більшим від нуля?		
Витрати на одиницю співпраці ГТП є меншими, ніж витрати на одиницю співпраці стейкхолдера, яка планується?		
Стейкхолдер, з яким планується співпраця, забезпечує достатній ріст платоспроможного попиту для формування доходу ГТП?		
На якій стадії розвитку знаходиться співпраця і чи достатньо часу для того, щоб налагодити співпрацю до її припинення?		
Бажані умови		
Очікуваний прибуток від діяльності з стейкхолдером є більшим від інкрементних трансакційних витрат при налагодженні співпраці		
Норма рентабельності ГТП на вкладений капітал є більшою від норми рентабельності стейкхолдера		
Витрати на взаємодію з інституціональними агентами є меншими, ніж на внутрішньому ринку		

Джерело: сформовано автором.

У чек-листі оцінювання ефективності стейкхолдера для ГТП – суб'єкта ЗЕД (табл. 3.7) виділено дві групи умов: обов'язкові та бажані. Кожна з умов у цих двох групах оцінюється лінійно за дихотомічною шкалою – «Так» або «Ні». Дотримання обов'язкових умов є необхідним задля забезпечення беззбитковості діяльності підприємства на зовнішньому ринку, і такі умови зводяться до наявності конкурентної переваги за ціною, можливості ринку забезпечити дохід для підприємства та принципової беззбитковості діяльності. Дотримання бажаних умов забезпечує можливість формування прибутку від

діяльності підприємства на зовнішньому ринку. Вищенаведений чек-лист відображає принципову доходність локального зовнішнього ринку для ГТП у разі виходу на нього, або відсутність такої доходності.

Отже, запропонована процедура економіко-експертного дослідження потенційних стейкхолдерів ГТП основана на застосуванні відомих інструментів аналізу та методик оцінки зацікавлених сторін стосовно діяльності підприємства. Однак, на відміну від існуючих, характеризується логічним їх поєднанням, структуризацією вказаного процесу та розрахунку на постійне використання, реалізується як імplementований контур у механізм зовнішньоекономічної діяльності ГТП.

3.2 Сценарно-матричний підхід до формування програми взаємодії ГТП-суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності з потенційними контрагентами

В процесі діяльності ГТП х метою підвищення інтенсивності розвитку та конкурентних переваг за необхідності постає обґрунтований вибір критеріїв оцінки ефективності регулювання не лише виробничих процесів, але й ефективності співпраці з конкретним стейкхолдером [19 – 20]. Втім під час вирішення завдання оцінювання співпраці з певним стейкхолдером може виникнути ситуація поліваріантності такого вибору. Як зазначалось, у такій ситуації доцільно при еквівалентній доступності стейкхолдерів спиратися на співвідношення їхньої ефективності та доходності. Таке співвідношення проілюструємо представленням у матричній формі (рис. 3.3).

У матриці на перетині оцінок економічної ефективності стейкхолдера та його доходності мають бути розташовані окремі варіанти співпраці для ГТП.

Залежно від сегмента матриці співпраці ГТП з стейкхолдерами, у разі прийняття рішення щодо співпраці, доцільно розробити початковий сценарій забезпечення його економічної ефективності. Оскільки матриця (рис. 3.3) має

розмірність 4/4, всього можна виділити 16 варіантів сценаріїв дій. Така кількість варіантів, з одного боку, є достатньою для повноти охоплення різних ситуацій у діяльності ГТП (в межах сценарного аналізу), а з іншого, – кількість варіантів для аналізу не є надмірною. Опис зазначених варіантів та опис початкового сценарію дій з боку ГТП представлені у табл. 3.8.

		Економічна ефективність			
		Мінімальний рівень	Гранично допустимий рівень	Нормальний рівень	Високий рівень
Доходність	Мінімальна	Співпраця – 1			
	Незначна		Співпраця – 2		
	Достатня			Співпраця – 3	
	Висока				Співпраця – n

Рис. 3.3. Матриця оцінок економічної ефективності стейкхолдера та його доходності

Джерело: сформовано автором.

Таблиця 3.8 – Сценарії співпраці ГТП з стейкхолдерами

Номер сценарію	Рівень безпеки	Доходність	Стратегічні орієнтири та цілі
1	2	3	4
1	Мінімальний	Мінімальна	Відмова від співпраці із зовнішнім стейкхолдером, пошук інших зовнішніх стейкхолдерів для ГТП
2	Мінімальний	Незначна	Відмова від співпраці із зовнішнім стейкхолдером у короткостроковій перспективі, пошук інших зовнішніх стейкхолдерів для ГТП
3	Мінімальний	Достатня	Запобігання збиткам ГТП. Запобігання частковим загрозам та ризикам. Дистанційна робота з стейкхолдером
4	Мінімальний	Висока	Запобігання збиткам ГТП. Зміна формату роботи з орієнтацією на фіксацію прибутку у короткостроковий термін. Закріплення співпраці із стейкхолдером з метою підвищення її ефективності
5	Гранично допустимий	Мінімальна	Відмова від співпраці із зовнішнім стейкхолдером, пошук інших зовнішніх стейкхолдерів для ГТП
6	Гранично допустимий	Незначна	Відмова від співпраці із зовнішнім стейкхолдером у короткостроковій перспективі, пошук інших зовнішніх стейкхолдерів для ГТП
7	Гранично допустимий	Достатня	Запобігання збиткам ГТП. Запобігання частковим загрозам та ризикам

8	Гранично допустимий	Висока	Запобігання збиткам підприємства. Закріплення співпраці з метою підвищення її ефективності та фіксації прибутку у середньостроковій перспективі
9	Нормальний	Мінімальна	Позитивне рішення щодо співпраці із зовнішнім

Продовження таблиці 3.8

1	2	3	4
			стейкхолдером за умови відсутності альтернатив у довгостроковій перспективі
10	Нормальний	Незначна	Позитивне рішення щодо співпраці із зовнішнім стейкхолдером за умови відсутності альтернативу короткостроковій перспективі
11	Нормальний	Достатня	Позитивне рішення щодо співпраці із зовнішнім стейкхолдером
12	Нормальний	Висока	Позитивне рішення щодо співпраці із зовнішнім стейкхолдером та її закріплення з орієнтацією на довгострокове співробітництво
13	Високий	Мінімальна	Позитивне рішення щодо співпраці із зовнішнім стейкхолдером за умови необхідності отримання додаткових проектів
14	Високий	Незначна	Позитивне рішення щодо співпраці із зовнішнім стейкхолдером за умови необхідності додаткового завантаження проекту перспективних стейкхолдерів
15	Високий	Достатня	Позитивне рішення щодо співпраці із зовнішнім стейкхолдером з відповідними активними діями у напрямі максимального залучення стейкхолдерів і налагодження стабільних зв'язків з контрагентами
16	Високий	Висока	Активна інтеграція співпраці із зовнішнім стейкхолдером з максимально можливим залучення стейкхолдерів

Джерело: сформовано автором на основі проведеного дослідження.

Сценарій повинен передбачати не лише дії та управлінські рішення щодо співпраці із зовнішнім стейкхолдером, а й деталізовано прописувати процедури та етапи такої співпраці, а також обґрунтовувати модель «ідеального контрагента» конкретного ринку.

На основі визначених стратегічних орієнтирів та цілей за кожним сценарієм (табл. 3.8) слід уточнювати конкретні управлінські заходи щодо кожного з них, з метою їхнього практичного втілення у життя на конкретному газотранспортному підприємстві (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Зміст заходів у межах сценаріїв співпраці ГТП з стейкхолдерами

Номер сценарію	Стратегічні орієнтири та цілі	Конкретні управлінські заходи та здійснювані дії
1	2	3
1	Відмова від співпраці із зовнішнім стейкхолдером, пошук інших зовнішніх	Припинення аналітичних дій з оцінювання доцільності співпраці із зовнішнім стейкхолдером. Виключення стейкхолдеру з

Продовження таблиці 3.9

1	2	3
	стейкхолдерів для ГТП	переліку потенційних альтернатив
2	Відмова від співпраці із зовнішнім стейкхолдером у короткостроковій перспективі, пошук інших зовнішніх стейкхолдерів для ГТП	Припинення аналітичних дій з оцінювання доцільності співпраці із зовнішнім стейкхолдером. Виключення стейкхолдеру з переліку потенційних альтернатив у короткостроковій перспективі
3	Запобігання збиткам ГТП. Запобігання частковим загрозам та ризикам. Дистанційна робота з стейкхолдером	Детальний аналіз загроз і ризиків, притаманних конкретному стейкхолдеру. Прийняття рішення щодо недоцільності співпраці із зовнішнім стейкхолдером за неможливості мінімізації ризиків та загроз такої співпраці. Налагодження дистанційної (віддаленої) роботи з стейкхолдером
4	Запобігання збиткам ГТП. Зміна формату роботи з орієнтацією на фіксацію прибутку у короткостроковий термін. Закріплення співпраці із стейкхолдером з метою підвищення її ефективності	Детальний аналіз загроз і ризиків, притаманних конкретному стейкхолдеру. Прийняття рішення щодо співпраці із зовнішнім стейкхолдером за можливості мінімізації ризиків та загроз від співпраці у короткостроковій перспективі
5	Відмова від співпраці із зовнішнім стейкхолдером, пошук інших зовнішніх стейкхолдерів для ГТП	Припинення аналітичних дій з оцінювання доцільності співпраці із зовнішнім стейкхолдером. Виключення стейкхолдерів з переліку потенційних альтернатив
6	Відмова від співпраці із зовнішнім стейкхолдером у короткостроковій перспективі, пошук інших зовнішніх стейкхолдерів для ГТП	Припинення аналітичних дій з оцінювання доцільності співпраці із зовнішнім стейкхолдером. Виключення стейкхолдеру з переліку потенційних альтернатив у короткостроковій перспективі
7	Запобігання збиткам ГТП. Запобігання частковим загрозам та ризикам	Співпраці із зовнішнім стейкхолдером за умови жорстко регламентованої процедури взаємодії з ним. Моніторинг та запобігання найбільш типовим ризикам при співпраці. Страхування від потенційних ризиків. Робота за авансовою оплатою з боку контрагента та пост оплатою з боку підприємства
8	Запобігання збиткам підприємства. Закріплення співпраці з метою підвищення її ефективності та фіксації прибутку у середньостроковій перспективі	Співпраці із зовнішнім стейкхолдером за умови жорстко регламентованої процедури взаємодії з ним. Моніторинг та запобігання найбільш типовим ризикам при співпраці. Страхування від потенційних ризиків. Налагодження системи розрахунків з контрагентами із застосуванням гарантій

9	Позитивне рішення щодо співпраці із зовнішнім стейкхолдером за умови відсутності альтернатив у довгостроковій перспективі	Співпраці із зовнішнім стейкхолдером за умови відсутності більш привабливих альтернатив, а також з метою додаткового проекту. Регламентація обсягів ресурсного забезпечення взаємодії з контрагентами. Жорсткий контроль трансакційних витрат. Налагодження системи розрахунків з контрагентами із застосуванням
---	---	--

Продовження таблиці 3.9

1	2	3
		гарантій
10	Позитивне рішення щодо співпраці із зовнішнім стейкхолдером за умови відсутності альтернатив у короткостроковій перспективі	Співпраці із зовнішнім стейкхолдером за умови відсутності більш привабливих актуальних альтернатив, а також з метою додаткового проекту. Регламентація обсягів ресурсного забезпечення взаємодії з контрагентами. Жорсткий контроль трансакційних витрат. Налагодження системи розрахунків з контрагентами із застосуванням гарантій
11	Позитивне рішення щодо співпраці із зовнішнім стейкхолдером	Співпраці із зовнішнім стейкхолдером з паралельним пошуком можливостей укладання довгострокових контрактів. Регламентація взаємодії з потенційними контрагентами, орієнтована на активізацію такої взаємодії і пошук нових партнерів для співпраці
12	Позитивне рішення щодо співпраці із зовнішнім стейкхолдером та її закріплення з орієнтацією на довгострокове співробітництво	Співпраці із зовнішнім стейкхолдером з укладанням довгострокових контрактів та розширенням представництва при співпраці за участі агентів
13	Позитивне рішення щодо співпраці із зовнішнім стейкхолдером за умови необхідності отримання додаткових проектів	Співпраці із зовнішнім стейкхолдером з орієнтацією на додатковий обсяг прибутку і його оперативну фіксацію з паралельною економією ресурсів (обов'язкове дотримання позитивного співвідношення вигоди/витрати)
14	Позитивне рішення щодо співпраці із зовнішнім стейкхолдером за умови необхідності додаткового завантаження проекту перспективних стейкхолдерів	Співпраці із зовнішнім стейкхолдером з орієнтацією на додатковий обсяг прибутку і використання вільних потужностей підприємства. Пошук додаткових резервів покриття постійних витрат. Економія трансакційних витрат при взаємодії з потенційними контрагентами
15	Позитивне рішення щодо співпраці із зовнішнім стейкхолдером з відповідними активними діями у напрям і максимального залучення стейкхолдерів і налагодження стабільних зв'язків з контрагентами	Співпраці із зовнішнім стейкхолдером з паралельним пошуком можливостей укладання довгострокових контрактів і максимальним охопленням співпраці. Регламентація взаємодії з потенційними контрагентами, орієнтована на активізацію такої взаємодії і пошук нових партнерів для співпраці
16	Активна інтеграція співпраці із зовнішнім стейкхолдером з максимально можливим	Співпраці із зовнішнім стейкхолдером з укладанням довгострокових контрактів та розширенням співпраці за участі агентів.

	залучення стейхолдерів	Агресивна Використання інструментів співпраці	маркетингова всіх можливих для максимально	політика. засобів та ефективної
--	------------------------	--	--	---------------------------------------

Джерело: сформовано автором.

Крім визначених конкретних управлінських заходів та дій (табл. 3.9), залежно від сценарію співпраці ГТП з стейкхолдерами, який визначається комбінацією доходності такої співпраці для ГТП та його економічної ефективності, представляють інтерес певні методи та прийоми роботи із стейкхолдером, що можуть бути використані для забезпечення доходності ГТП та економічної ефективності його зовнішньоекономічної діяльності із стейкхолдером. Зрозуміло, що такі методи та прийоми можуть бути варіативними, і для конкретного сценарію можливе застосування декількох методів та прийомів. Рекомендації щодо використання певних методів і прийомів за різних сценаріїв співпраці ГТП з стейкхолдерами, що визначаються комбінуванням доходності та економічної ефективності такої співпраці, представлені у табл. 3.10.

Таблиця 3.10 – Методи та прийоми співпраці ГТП з стейкхолдерами залежно від сценарію взаємодії

Номер сценарію	Методи та прийоми співпраці ГТП з стейкхолдерами									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3	+	+	+	+	+	+	+	0	0	-
4	+	+	+	+	+	+	+	+	+	0
5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7	+	+	+	+	+	+	-	-	0	0
8	+	+	+	+	+	+	+	+	0	0
9	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-
10	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-
11	+	+	+	+	+	+	-	-	+	+
12	+	+	+	+	+	+	-	-	+	+
13	+	+	+	+	-	-	-	-	+	+
14	+	+	+	+	-	-	-	-	+	+
15	+	-	+	-	-	-	-	-	+	+

16	+	-	+	-	-	-	-	-	+	+
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Джерело: сформовано автором.

Наведені методи і прийоми орієнтовані на забезпечення економічної ефективності підприємства – суб'єкта ЗЕД, і передбачають врахування специфіки обраного сценарію. Чотири сценарії, які взагалі не передбачають рішення щодо співпраці (1, 2, 5, 6) апіорі не забезпечуються відповідними методами, що логічно й зрозуміло.

Максимальне використання методів і прийомів відбувається за сценаріями 4, 9, 10, оскільки у такому випадку менеджменту підприємств необхідно застосовувати всі можливі інструменти забезпечення економічної ефективності ЗЕД.

Інші сценарії передбачають застосування різного набору методів і інструментів залежно від ефективності співпраці та її доходності.

Незалежно від застосованих методів і прийомів, одним з питань, що потребує вирішення у разі співпраці ГТП з стекхолдером, є визначення форми роботи при такій співпраці. Діапазон форм роботи ГТП і стейкхолдера є дуже широким.

У табл. 3.10 помітка «+» означає, що відповідний метод або прийом доцільно використовувати у разі певного сценарію; помітка «-» означає, що відповідний метод або прийом недоцільно використовувати у разі певного сценарію, він є мало результативним або не має сенсу; помітка «0» означає, що однозначно встановити доцільність застосування відповідного методу або прийому неможливо, й його застосування потребує додаткового аналізу.

Цифрами позначені такі методи та прийоми співпраці ГТП з стейкхолдерами з метою зменшення ризиків та загроз для зовнішньоекономічної діяльності ГТП: 1 – регламентація процедури взаємодії з контрагентом; 2 – авансові платежі з боку контрагента; 3 – страхування ризиків із залученням третіх осіб; 4 – самострахування ризиків на основі резервування; 5 – лімітація ризиків; 6 – залучення третіх осіб до виконання окремих

зовнішньоекономічних операцій; 7 – залучення третіх осіб як гарантів виконання окремих зовнішньоекономічних операцій; 8 – залучення третіх осіб як гарантів виконання фінансової складової окремих зовнішньоекономічних операцій; 9 – налагодження взаємодії з суб'єктами інституційного середовища відповідного ринку (наприклад, електронне декларування); 10 – входження в асоціації і спілки відповідних цільових ринків

Зрозуміло, що для кожного з виділених 16 сценаріїв різні форми співпраці ГТП з стейкхолдерами будуть представляти різний інтерес. Аналіз доцільності застосування певних форм проведений у табл. 3.11.

Таблиця 3.11 – Форми співпраці ГТП з стейкхолдерами залежно від сценарію взаємодії

Номер сценарію	Форми співпраці ГТП з стейкхолдерами									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3	+	-	+	-	-	+	-	-	-	-
4	+	-	+	-	-	+	-	-	-	-
5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7	+	-	+	-	-	+	-	-	-	-
8	+	-	+	-	-	+	0	-	-	-
9	+	-	+	-	-	+	0	0	0	0
10	+	-	+	+	+	+	0	0	0	0
11	+	+	-	+	+	+	0	0	+	+
12	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+
13	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+
14	+	+	-	-	+	-	+	+	+	+
15	+	+	-	-	+	-	+	+	+	+
16	+	+	-	-	+	-	+	+	+	+

Джерело: сформовано автором.

У табл. 3.11 помітка «+» означає, що відповідну форму співпраці ГТП з стейкхолдерами доцільно використовувати у разі певного сценарію; помітка «х-» означає, що відповідну форму співпраці ГТП з стейкхолдерами недоцільно та невиправдано використовувати у разі певного сценарію;

помітка «0» означає, що однозначно встановити доцільність певної форми співпраці ГТП з стейкхолдерами не представляється можливим, й ситуація потребує більш докладного аналізу.

Цифрами позначені такі форми роботи підприємства на зовнішніх ринках: 1 – пряма експортно-імпортна діяльність через відділ ЗЕД; 2 – пряма експортно-імпортна діяльність через пряме представництво на локальному зовнішньому ринку; 3 – залучення посередників (агентів, дистриб'юторів) для ведення експортно-імпоротної діяльності; 4 – експортна франшиза; 5 – ліцензування; 6 – виробництво за контрактом; 7 – управління за контрактом; 8 – спільне підприємство; 9 – пряме інвестування через виробничі або складальні підприємства; 10 – пряме інвестування через збутові філії.

Відповідно до інформації, наведеної у табл. 3.11, форма співпраці ГТП з стейкхолдерами передбачає принципове рішення щодо виходу на зовнішній ринок, а за умови негативного рішення (сценарії 1, 2, 5,6) застосування будь-яких методів втрачає сенс. Тому, враховуючи дані табл. 1–4, безпосередньо у табл. 3.12 представлені сценарії і форми співпраці ГТП з стейкхолдерами, які найбільшою мірою відповідають охарактеризованим вище сценаріям. Отже, пропозиції щодо оцінювання збалансованості співпраці ГТП з стейкхолдерами, та проведене оцінювання такої співпраці, дозволило сформувати відповідний перелік сценаріїв співпраці ГТП з стейкхолдерами. Це забезпечує менеджмент підприємств відповідним управлінським інструментарієм, та дозволяє з використанням табл. 3 та 4 оперативно приймати управлінські рішення щодо методів і прийомів співпраці ГТП з стейкхолдерами та обирати форму співпраці ГТП з стейкхолдерами залежно від обраного сценарію співпраці ГТП з стейкхолдерами.

Одним з актуальних питань, під час взаємодії із зовнішнім контрагентом, є уникнення можливих ризиків та загроз, а умовою такого уникнення є їхнє визначення та забезпечення готовності ГТП до таких можливих неочікуваних подій. З цією метою пропонується до безпосередньої взаємодії з контрагентом здійснити сценарний аналіз ризиків та загроз, що

можуть виникати у реалізації зовнішньоекономічної діяльності ГТП. Такий сценарний аналіз ризиків та загроз пропонується принципово провести у декілька етапів (рис. 3.4): ідентифікація можливих «місць» виникнення ризиків та загроз; встановлення переліку можливих ризиків та загроз; оцінка ймовірності кожного з можливих ризиків та загроз; оцінка наслідків можливих ризиків та загроз; оцінка контрагента для співпраці; оцінка вигід контрагента від співпраці; формування сценаріїв дій підприємства внаслідок актуалізації ризиків та загроз.

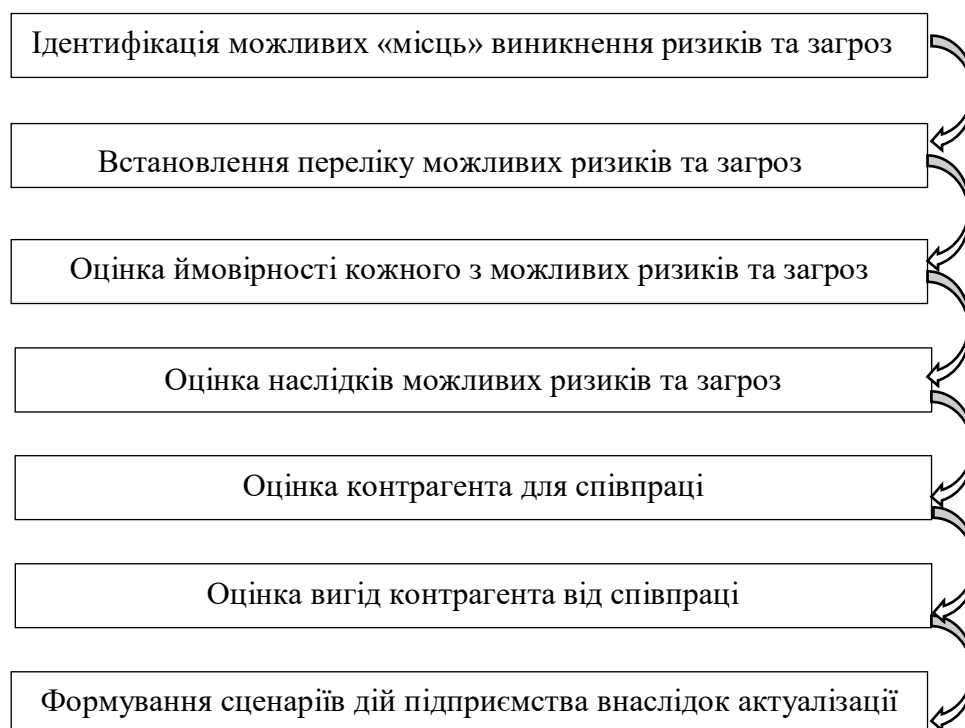


Рис. 3.4. Структурно-логічна схема проведення сценарного аналізу ризиків та загроз

Джерело: сформовано автором.

Розкриття змісту кожного з етапів є корисним для більш повного висвітлення пропозицій щодо сценарного аналізу ризиків та загроз, що можуть виникати у реалізації зовнішньоекономічної діяльності під час взаємодії із зовнішніми контрагентами.

Як свідчать дані табл. 3.12, при здійсненні операції експорту продукції вітчизняний суб'єкт ЗЕД стикається з доволі значною кількістю ризиків і

загроз. Всі вони мають різний ступінь впливу на діяльність підприємства і, відповідно, мають різні наслідки, хоча визначальним фактором є ймовірність їх настання.

Таблиця 3.12 – Оцінка ризиків та загроз ГТП – суб'єкта ЗЕД в розрізі основних суб'єктів і процесів при здійсненні експорту продукції

Ризик/загроза	Ймовірність	Важкість наслідку
1	2	3
Неякісне відображення умов договору у відповідному документі	Нижча за середню	Вища за середню
Юридичні колізії при укладанні договору	Середня	Висока
Проблеми з отриманням сертифіката на продукцію	Вища за середню	
Відсутність страховки	Низька	
Халатність представника підприємства при укладанні договорів, отриманні сертифікатів та страхуванні	Нижча за середню	Нижча за середню
Свідомі злочинні дії представника підприємства при укладанні договорів	Низька	Вища за середню
Неякісна підготовка пакета документів для митного оформлення товарів	Нижча за середню	Середня
Затягування часу підготовки документів	Висока	
Неправильне заповнення декларації	Вища за середню	Висока
Опортуністична поведінка митного брокера	Нижча за середню	Низька
Документально-дозвільний	Середня	Висока
Габаритно-ваговий	Низька	
Обліку транспортних засобів		
Невиконання умов контракту щодо часу доставки товарів	Висока	Середня
Псування та пошкодження товару у процесі транспортування	Нижча за середню	Висока
Недостатність досвіду міжнародних перевезень		Нижча за середню
Контрабанда	Низька	Висока
Порушення митних правил	Нижча за середню	
Збільшення часу митного оформлення	Висока	Вища за середню
Можливість поглибленого огляду товарів	Низька	Нижча за середню
Неповернення ПДВ	Середня	Висока
Відмова від сплати за товар	Нижча за середню	
Затягування часу із розрахунками за товар	Середня	Вища за середню
Технічні проблеми з перерахунком коштів		Середня
Претензії щодо якості товару	Вища за середню	Вища за середню

Джерело: сформовано автором на основі проведених досліджень.

Дійсно, якщо ймовірність настання негативної ситуації мінімальна, то витратити надмірні зусилля на запобігання такої ситуації не зовсім доцільно, оскільки вона може взагалі ніколи не відбутися. Інша ситуація спостерігається, коли ймовірність настання загрозової ситуації висока або її рівень вищий за середній. Це змушує менеджмент підприємства разом з службою економічної безпеки (за її наявності) приймати відповідні рішення і реалізовувати контрзаходи, щодо запобігання таким негативним явищам.

Для оцінки ризиків та загроз у зовнішньоекономічній діяльності ГТП при формуванні та реалізації стосунків з певним контрагентом представляє інтерес оцінка намірів, вигід та досягнення цілей контрагента від співпраці. Традиційно у діяльності ГТП увага керівництва зосереджена на цілях, намірах та результатах діяльності підприємства, й це є правильним. Але для формування результативної та вигідної співпраці з партнерами ГТП, особливо тими, на які немає засобів впливу, обов'язково слід брати до уваги та враховувати інтереси та очікувані результати стейкхолдерів від такої співпраці. Логіка необхідності оцінки намірів та вигід контрагента є дуже простою: якщо контрагент зацікавлений у довгостроковій співпраці, та/або його вигода від співпраці є значною, ймовірність його опортуністичної поведінки є меншою – він буде прагнути виконати досягнуті домовленості, але не внаслідок «природної чесності», а з причин очікування вигід від майбутньої співпраці; і навпаки, якщо вигода контрагента є незначною, а характер співпраці одиничним, то у разі значних вигід від опортуністичної поведінки та порушення угоди ймовірність такого порушення зростатиме. Зацікавленість контрагента щодо співпраці і виконання досягнутих домовленостей можна візуалізувати в такий спосіб (рис. 3.5).

Величина економічної вигоди партнера від чесної співпраці	Висока	Середня	Висока	Висока
	Середня	Нижча за середню	Середня	Висока
	Низька	Ймовірно низька	Нижча за середню	Середня
		Однократна	Періодична	Постійна

Рис. 3.5. Оцінка зацікавленості стейкхолдера у підтримці співпраці та виконанні досягнутих домовленостей

Джерело: сформовано автором.

Зазначимо, що чим більшою є величина економічної вигоди стейкхолдера від чесної співпраці, і чим більшою є періодичність такої співпраці, тим більш ймовірно, що партнер матиме прямі економічні мотиви для чесної співпраці й чіткого виконання укладеної угоди. І навпаки, якщо вигода стейкхолдера від співпраці є незначною, а періодизація співпраці є однократною, то мотиви партнера виконувати угоди різко скорочуються, й підприємство може отримати економічні ризики та загрози. Особливу увагу слід звернути на ситуації, коли співпраця є однократною, а вигода стейкхолдера може бути високою, але через порушення умов угоди.

На рис. 3.5 наведено не реальне виконання зовнішньоекономічним стейкхолдерами своїх домовленостей, а його економічна зацікавленість у цьому. Цілком ймовірною є ситуація, коли економічному стейкхолдера не зовсім вигідно виконувати свої домовленості, але він це робить під впливом інституційного середовища, внаслідок природної чесності, або задля повного виконання умов контракту. Однак, зрозуміло, що для визначеності у стосунках ГТП та його стейкхолдера доцільно, щоб економічні інтереси стейкхолдера збігалися з досягнутими домовленостями, тоді стейкхолдер будуть мати прямий інтерес для виконання таких домовленостей.

Варто зазначити, що наміри та відповідна поведінка стейкхолдера можуть бути вкрай опортуністичними. Слід наголосити, що співпраця газотранспортних підприємств з резидентами інших країн, навіть країн Європи, зовсім не обов'язково буде безпечною. Нажаль, відкрито нечесна поведінка стейкхолдера, невиконання своїх зобов'язань, намагання реалізувати приховану вигоду зустрічаються не тільки на ринках економічно нерозвинених країн, але й на ринках тих країн, які українські резиденти мовчазно вважають апріорі безпечними, а повністю всіх резидентів на таких

ринках – чесними. Й тому доцільно визначити можливі мотиви іноземних стейкхолдера для співпраці. Ідентифікація таких мотивів дозволить визначити ймовірні ризики та загрози від такої співпраці. Можливі мотиви зовнішньоекономічного стейкхолдера для співпраці із газотранспортним підприємством представлені в табл. 3.13.

Слід зазначити, що в цілому, явні мотиви реалізують завдання підприємства максимізувати свій прибуток, охопити ринки і отримати якісну продукцію за оптимальною ціною. Окремо доцільно виділити соціально-політичну складову, яка також має місце у взаємодії суб'єктів у сфері ЗЕД. Щодо прихованих мотивів, то вони переважно пов'язані з жорсткими методами конкурентної боротьби і направлені на збільшення грошових надходжень та збереження фінансових ресурсів за будь-яку ціну.

Розуміння мотивів іноземного стейкхолдера з урахуванням його раніше визначеної зацікавленості у співпраці та побудованого профілю стейкхолдера дозволяє краще прогнозувати можливі ризики та загрози, що можуть виникати у разі співпраці з таким стейкхолдером й тому, відповідно, бути готовим до таких загроз та ризиків.

Таблиця 3.13 – Мотиви для співпраці іноземного стейкхолдера із газотранспортним підприємством – суб'єктом ЗЕД (іноземний партнер є покупцем продукції)

Явні (чесні, й такі, що не несуть загрози газотранспортному підприємству)	Приховані (ті, що можуть нести загрози для газотранспортного підприємства)
<ul style="list-style-type: none"> – отримання унікальної продукції (послуги); – висока маржа (при подальшому перепродажі продукції або товару); – порівняно низька ціна; – висока якість продукції; – добре співвідношення ціни та якості; – позитивний імідж (використання екологічно чистої продукції, продукції, яка відповідає міжнародним стандартам тощо) 	<ul style="list-style-type: none"> – отримання промислових зразків з метою їхнього подальшого копіювання або продажу конкурентам; – освоєння нової технології на прикладі отриманої готової продукції; – намагання штучно створити перешкоди та оспорити договір в судовому порядку з метою отримання компенсації; – вирішення власних завдань – за умови несплати за поставлену продукцію за надуманими причинами; – вивчення позитивного досвіду з метою його подальшого копіювання

Джерело: сформовано автором.

Після визначення можливих ризиків та загроз від взаємодії з іноземним стейкхолдером, ймовірності та наслідків таких ризиків, характеристики потенційного стейкхолдера, оцінки зацікавленості іноземного стейкхолдера у підтримці співпраці та виконанні досягнутих домовленостей, оцінки явних та можливих прихованих мотивів стейкхолдера до співпраці, представляється доцільним сформувати сценарії дії ГТП щодо уникнення та подолання загроз і ризиків у його зовнішньоекономічній діяльності. Такі сценарії пропонується сформувати у першому наближенні за окремими видами розглянутих зовнішньоекономічних операцій. При цьому необхідно виділити зони ризиків, які будуть відповідати пріоритетності реагування менеджменту підприємств і служби економічної безпеки щодо їх нейтралізації або подолання (1 – найбільш пріоритетні, 4 – найменш пріоритетні) (табл. 3.14).

Таблиця 3.14 – Сценарій дій ГТП щодо уникнення та подолання загроз і ризиків у його зовнішньоекономічній діяльності (для зовнішньоекономічної операції експорту послуг)

Виявлений ризик	Методи нейтралізації або подолання (ризик/загрози)	Ресурси, що мають бути використані
1	2	3
Зона ризику 1		
Проблеми з отриманням сертифіката на продукцію; неправильне заповнення декларації; невиконання умов контракту щодо часу доставки товарів; збільшення часу митного оформлення; затягування часу з розрахунками за товар; претензії щодо якості товару	Отримання міжнародних сертифікатів якості на продукцію підприємства (або першочергово на ту, що експортується); налагодження активної взаємодії представника підприємства та митного брокера з введенням процедури контролю декларацій і налагодження системи надання попередніх декларацій в електронному вигляді з метою економії часу на митному кордоні; введення обов'язкової відповідальності сторін за затримки платежів; посилення системи контролю якості товарів, що експортуються і введення персональної відповідальності працівників за брак	Активізація роботи відділу ЗЕД у контексті взаємодії із службою економічної безпеки (кадрове та організаційне забезпечення); виділення відповідальних виконавців за зовнішньоекономічні контракти і взаємодію з фіскальними органами; придбання або удосконалення матеріальної бази та програмного забезпечення

Зона ризику 2		
Юридичні колізії при укладанні договору; затягування часу підготовки документів; документально-дозвільний; псування та пошкодження товару	Якісний аналіз ринків та інституційних умов діяльності на таких ринках; самостійне оформлення декларацій; вибір надійного перевізника; вибір надійної фінансової установи	Виділення відповідальних виконавців за ЗЕ контракти і взаємодію з фіскальними органами; фінансові ресурси на підвищення кваліфікації працівника підприємства

Продовження таблиці 3.14

1	2	3
у процесі транспортування; порушення митних правил; неповернення ПДВ; технічні проблеми з перерахунком коштів	та проведення попередніх консультацій з питань перерахунку коштів з різних країн	відповідального за декларування товарів і взаємодію з митними органами; налагодження електронного обміну даними з фіскальними органами та контрагентами (придбання/удосконалення матеріальної бази та програмного забезпечення); виділення ресурсів для аналізу альтернатив(перевізники, банківські установи)

Зона ризику 3		
Неякісне відображення умов договору у відповідному документі; халатність представника підприємства при укладанні договорів, отриманні сертифікатів та страхуванні; неякісна підготовка пакета документів для митного оформлення товарів; габаритно-ваговий; обліку транспортних засобів; контрабанди; відмова від сплати за товар	Підвищення відповідальності юридичного відділу за оформлення договорів та їх наповнення і деталізацію; самостійне декларування товарів; вибір надійного перевізника	Збільшення штату юридичного відділу; використання послуг юридичних компаній, що спеціалізуються на документально-правовому супроводі ЗЕД; витрати на підвищення кваліфікації працівників відділу ЗЕД; витрати на вибір альтернативних перевізників і організацію процесу перевезень

Зона ризику 4		
Відсутність страховки; свідомі злочинні дії представника підприємства при укладанні договорів; опортуністична поведінка митного брокера; недостатність досвіду міжнародних перевезень; можливість поглибленого огляду товарів	Підвищення ефективності служби економічної безпеки	Виділення додаткових ресурсів на розширення та активізацію діяльності служби економічної безпеки

Джерело: сформовано автором.

Сценарій дій ГТП щодо уникнення та подолання загроз і ризиків для

модельної зовнішньоекономічної операції експорту послуг (табл. 3.14), пов'язаний з певною групою суб'єктів управління та ресурсами, які необхідно акумулювати і використати для нейтралізації та подолання таких загроз.

Основними суб'єктами, що будуть задіяні у процесі реалізації сценарію, є служба економічної безпеки, юридичний відділ та відділ ЗЕД. Щодо ресурсів, головним чином, – це кадровий ресурс, котрий повинен забезпечити якісне виконання функцій захисту підприємства саме у сфері ЗЕД та фінансові витрати на модернізацію інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських процесів, починаючи від заміни комп'ютерного обладнання та програмного забезпечення, і закінчуючи наймом аналітиків у сфері логістики і фінансово-юридичних питань. Пріоритетність дій визначена зоною ризиків (1–4), а конкретна послідовність управлінських рішень і дій залежить від процесів реалізації відповідної операції – починаючи від укладання угоди і формування необхідних документів для перетину митного кордону і закінчуючи розрахунками за товар (для операцій експорту).

Отже, виявлення ризиків і загроз у зовнішньоекономічній діяльності на основі представлення такої діяльності у вигляді сукупності процесів, формування переліку цих ризиків й загроз, оцінювання їхньої ймовірності виникнення та наслідків для зовнішньоекономічної діяльності підприємства, розподіл виявлених ризиків і загроз у розробленій матриці за критеріями ймовірності та міри наслідків, формування та впровадження пропозицій щодо оцінювання контрагента для співпраці та його вигід від такої співпраці, а також формування сценаріїв дій підприємства внаслідок актуалізації ризиків та загроз або для їхнього запобігання, безумовно є виключно корисними для забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Необхідно констатувати, що сценарії дій підприємства при ідентифікації загроз і ризиків різної природи походження певним чином відрізняються, але спільним для них є актуальність і необхідність удосконалення управлінських процесів в цілому і посилення відповідальності безпосередньо у сфері ЗЕД.

Проте, для забезпечення завершеності заходів щодо такого убезпечення необхідним є вирішення завдання розроблення механізму економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства, який, як окремий суб'єкт управління в системі управління підприємством, буде напряду забезпечувати здійснення заходів щодо забезпечення економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

3.3 Методика економіко-експертного дослідження в контексті реалізації системи контролінгу для забезпечення економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності ГТП

Постійна конкурентна боротьба між учасниками економічних відносин в галузях господарства, кардинальна зміна фіскальної політики щодо певних їх категорій, нестабільність політичної та економічної ситуації в світі призводить до дедалі більшої актуалізації питань серед управлінців щодо забезпечення стабільного розвитку та підвищення ефективності функціонування підприємств. Особливої уваги набуває вирішення цього завдання саме у підприємств, що мають експортно-імпортні економічні відносини з представниками зовнішнього ринку, а особливо діяльність яких носить стратегічний для країни характер.

Існування конкуренції зумовлює політику та поведінку ГТП на внутрішньому ринку та характеризує взаємовідносини в газотранспортному просторі. Однак, саме політичний вектор на сучасному етапі в першу чергу визначає зовнішньоекономічні зв'язки для підприємств газотранспортного комплексу України. Проведений в р.1 аналіз зовнішньоекономічної ситуації функціонування ГТС України характеризує високий ступінь конфліктності та поширення дестабілізаційних процесів у відносинах між Україною та РФ, зокрема, в газотранспортній сфері, панування певної поляризації щодо рівня енергозабезпеченості різними країнами, що призводить до підвищення напруги на світових ринках енергоносіїв. Таким чином, утворюється замкнуте коло в роботі ГТП, головною характеристикою якого є наявність причинно-

наслідкових зв'язків. Тобто важелі впливу не діють суто в одному напрямку:

зовнішньоекономічний ринок → підприємство → національна економіка → галузь → посередники, покупці, постачальники → підприємство [11].

Даному ланцюгу притаманний зворотній зв'язок. Звичайно, сила впливу потреб зовнішньоекономічного ринку буде набагато більша за зворотню дію окремої національної економіки, тим паче окремого суб'єкта зовнішньоекономічних відносин.

За таких умов діяльність підприємств з управління експортно-імпортними операціями займає домінуючу позицію, оскільки вони пов'язані з забезпеченням безперебійного функціонування підприємств ГТП.

Коливання фінансових показників діяльності газотранспортних підприємств через вплив різноманітних зовнішніх загроз вимагає розробки дієвого механізму забезпечення економічної безпеки, зокрема для зовнішньоекономічних операцій та визначення ефективності їх проведення.

Під механізмом забезпечення економічної безпеки ЗЕД ГТП «пропонується розуміти складову системи управління підприємством, яка на основі обраної органами управління цілі щодо підтримки або підвищення рівня економічної безпеки ЗЕД шляхом використання наявного потенціалу підприємства, забезпечує реалізацію поставленої мети та призводить до стабільної та ефективної роботи підприємства» [18].

Роботу механізму управління економічною безпекою ЗЕД ГТП «необхідно розглядати як діяльність, спрямовану на досягнення цілей управління, а критерієм стану такого механізму визначати рівень економічної безпеки ЗЕД. Проте, визначення ступеня досягнення цілей управління є досить складною задачею, що вимагає ретельного підходу до вибору показників» [23], які впливають на рівень економічної безпеки ЗЕД підприємства. Ці показники мають комплексно визначати рівень економічної безпеки ЗЕД підприємства, характеризувати діяльність підприємства, його

короткострокові та довгострокові результати як у середині підприємства так і за його межами.

Основним елементом формування механізму управління, в тому числі й економіко-експертного механізму управління економічною безпекою ЗЕД ГТП, є конкретний об'єкт управління (сукупність факторів і їх зв'язок) та цілі трансформації цього об'єкту до бажаного стану.

Послідовність процесу забезпечення економічної безпеки ЗЕД ГТП подано в таблиці 3.15.

Таблиця 3.15 – Формалізований підхід до формування економіко-експертного механізму управління економічною безпекою ЗЕД ГТП

№ етапу	Зміст етапу	Задачі етапу	Суть етапу	Небезпеки
1	2	3	4	5
1.	Інформаційна підготовка (збір та обробка даних з питань економічної безпеки ЗЕД ГТП)	Визначення напрямку діяльності підприємства на поточну дату, аналіз інформації з усіх аспектів економічної безпеки ЗЕД, а саме джерело отримання, обробку, передачу та практичне використання різного роду даних	До переліку даної інформації можуть входити: дані про фінансове забезпечення, кредитоспроможність активних стейкхолдерів; політико-економічний стан в країні в якій здійснюватиметься ЗЕД; вірогідність настання ризиків різного роду; ринкова активність конкурентів підприємства; умови збуту послуг та інші.	В процесі управління економічною безпекою ЗЕД до повноти та якості інформації пред'являються особливі вимоги. Це обумовлено тим, що відсутність повної інформації є одним із суттєвих факторів, який впливає на рівень економічної безпеки ЗЕД, та прийняття рішення за умов неповної інформації несе за собою додаткові фінансові втрати, і відповідно, зменшення прибутку.
2.	Визначення пріоритетів (виявлення та аналіз факторів впливу на рівень економічної безпеки ЗЕД підприємства)	Виявлення існуючих та потенційних джерел порушення стану економічної безпеки ЗЕД, їх походження. Визначення об'єктів захисту.	Виявлення можливих втрат ресурсів при настанні небезпечних подій. Результатом проведеної оцінки є значення поточного та майбутнього рівня економічної безпеки ЗЕД ГТП.	Під час аналізування виділення значної низки факторів негативного впливу на рівень економічної безпеки ЗЕД ГТП, зокрема як організаційно-економічного характеру, так і політичного, а також фактори форс-мажорних обставин, які не завжди можливо передбачити та попередити.

3.	Проведення оцінки рівня економічної безпеки ЗЕД на газотранспортному підприємстві	Внутрішня оцінка рівня економічної безпеки ЗЕД ГТП, рівень країнового ризику, рівень ринкових можливостей ГТП	Оцінка рівня економічної безпеки ЗЕД включає: внутрішню оцінку рівня економічної безпеки ЗЕД (оцінка потенціалу підприємства) яка має п'ять	Діяльність підприємства в напрямку ЗЕД має важливе значення для розвитку підприємств
----	---	---	---	--

Продовження таблиці 3.15

1	2	3	4	5
			рівнів, а саме: абсолютно безпечний, прийнятний, хиткий, низький, неприпустимий при цьому рішення про діяльність підприємства в напрямку ЗЕД має прийматися якщо значення показника відповідає абсолютно безпечному прийнятному або хиткому рівню; рівень країнового ризику, а також рівень ринкових можливостей ГТП при здійсненні ЗЕД.	газотранспортної галузі, проте не маючи достатнього рівня економічної безпеки ЗЕД на цих підприємствах воно не матиме змоги займатися цим напрямком діяльності.
4.	Вибір основних структурних елементів механізму	Вибір методів, інструментів, форм управління. Вибір методів зворотного зв'язку з суб'єктами управління. Визначення центрів відповідальності та необхідних ресурсів. Вибір стратегічних напрямків управління в залежності від рівня економічної безпеки. Контроль та корегування отриманих результатів.	Встановлення достатнього чи недостатнього значення отриманої оцінки шляхом порівняння її зі шкалою достатніх значень рівня економічної безпеки ЗЕД, для прийняття рішення про діяльність підприємства в напрямку ЗЕД.	У випадку коли рівень економічної безпеки недостатній для здійснення ЗЕД, постає необхідність його підвищення. Для цього розроблено інструментарій для підвищення рівня економічної безпеки ЗЕД, який передбачає комплекс необхідних заходів.
5.	Формування портфелю та прийняття рішення щодо варіантів ЗЕД ГТП	Вибір рівні організації для проведення аналізу портфеля варіантів ЗЕД, фіксація стратегічних одиниць бізнесу з метою їх позиціонування в матрицях аналізу бізнес-портфелю, визначення параметрів матриць аналізу портфеля варіантів ЗЕД стосовно формування необхідної інформації, для вибору змінних, за якими буде	Система управління портфелем варіантів ЗЕД залежить від зміни факторів внутрішнього (мікросередовища) та зовнішнього (макро- та мезо-) середовища. Аналізуючи дані зміни, система управління портфелем видів ЗЕД може впливати на систему управління економічною безпекою ЗЕД ГТП, а саме	Необхідно враховувати потенціал підприємства при здійсненні ЗЕД, що включає в себе забезпеченість відповідними ресурсами, при визначенні потенціалу портфеля варіантів ЗЕД; при проведенні аналізу щодо формування портфелю

		проводитись аналізування даного портфеля (в якості таких змінних можуть бути розмір ринку, темпи зростання ринку, ступінь захищеності від інфляції, прибутковість та інше); побудова і аналіз матриць портфеля варіантів ЗЕД, що наглядно демонструє	управляти кадровою, виробничо- технічною, інтерфейсною, маркетинговою та фінансовою складовими ГТП. Таким чином спостерігається тісний взаємозв'язок між управлінням портфелем варіантів ЗЕД та управлінням економічною	необхідним є проведення оцінки існуючого та прогнозованого стану портфеля варіантів ЗЕД
--	--	--	---	---

Продовження таблиці 3.15

1	2	3	4	5
		поточний стан портфеля	безпекою ЗЕД	
6.	Оцінка ефективності прийнятих рішень	визначення структури бізнес-портфеля, аналіз його характеристик, метою якого є оцінка товарно-ринкових можливостей ГТП та виявлення взаємозв'язку між окремими видами її діяльності	вибір того портфелю варіантів ЗЕД який найкраще сприяє досягненню цілей ГТП. Результатом проведеного аналізу є отримання достатньої кількості інформації про структуру та характер портфеля варіантів ЗЕД, яка має принести позитивний ефект для діяльності підприємства в напрямі ЗЕД та вплине на прийняття обґрунтованого управлінського рішення.	Визначивши напрями діяльності, керівництво підприємства приймає рішення про наступні шляхи у досягненні мети, проте дані шляхи повинні дати оптимальними в умовах конкуренції
7.	Формалізація механізму	Обґрунтування елементів механізму, взаємозв'язків між ними. Уточнення інструментарію у відповідності з цілями та задачами.		

Джерело: адаптовано автором на основі [22, 24]

Наступним кроком є постановка завдань, які сприятимуть досягненню поставлених цілей управління. Зокрема, питанням можуть стосуватися розрахунків за ЗЕД, що є однією з найважливіших умов контракту. Це обумовлене наявністю ризиків, з якими зіштовхуються учасники розрахунків при здійсненні зовнішньоекономічних операцій. Питання вибору та застосування оптимальних форм міжнародних розрахунків залежить від багатьох факторів: загальної кон'юнктури ринку, виду господарської операції,

оподаткування, економічних позицій покупця та продавця, ступені довіри та фінансового стану учасників ЗЕД [22, 24 – 26].

У відповідності до природи факторів управління треба також обрати методи впливу на їх стан, а також сукупність потрібних ресурсів, за допомогою яких можна організувати управляючий вплив на стан відповідних факторів управління [27]. Ефективний регулюючий вплив передбачає використання різноманітних адміністративно-правових та організаційно-економічних методів. Основними ресурсами в рамках даного механізму є кадри, фінанси, виробничі потужності, інформація.

Слід підкреслити, що особливості економічної безпеки підприємницької діяльності як об'єкту управління визначають специфічну структуру організаційно-економічного механізму управління відносно інших можливих механізмів управління. В якості основних форм організаційно-економічного механізму управління економічною безпекою підприємницькою діяльності пропонується розглядати стратегічне бачення (стратегія), розробку оперативного плану дій (програма), розробку сценаріїв (прогнозування), а також перелік мотиваційних стимулів (стимулювання) [29].

Механізм управління економічною безпекою ЗЕД ГТП є багаторівневим, при цьому досягнення поставлених цілей можливе лише у разі взаємоузгодженості всіх систем та складових механізму [22]. Структурна модель формування економіко-експертного механізму ЗЕД ГТП, побудована автором на основі розробок В. Бали [30] наведена на рис. 3.6. Так, зазначає науковець «На першому етапі необхідно визначити мету та зовнішньоекономічні цілі підприємства, а також сформулювати стратегію виходу підприємства на нові зовнішні ринки.

Другим етапом є аналітична діагностика даних:

- аналіз господарської діяльності та фінансового стану підприємства;
- аналіз конкурентоспроможності товару на ринку;
- оцінка наявних ризиків;
- оцінка можливості впливу на ризики та реалізації ЗЕД;

Наступним етапом є розробка напрямів реалізації ЗЕД:

- визначення напрямів освоєння нових ринків;
- розробка та оцінка запропонованих зовнішньоекономічних проєктів;
- усунення можливих загроз ЗЕД;
- перевірка матеріально-технічної бази для реалізації проєктів;
- моделювання величини вигоди від ЗЕД у вигляді прибутку» [30, 31].

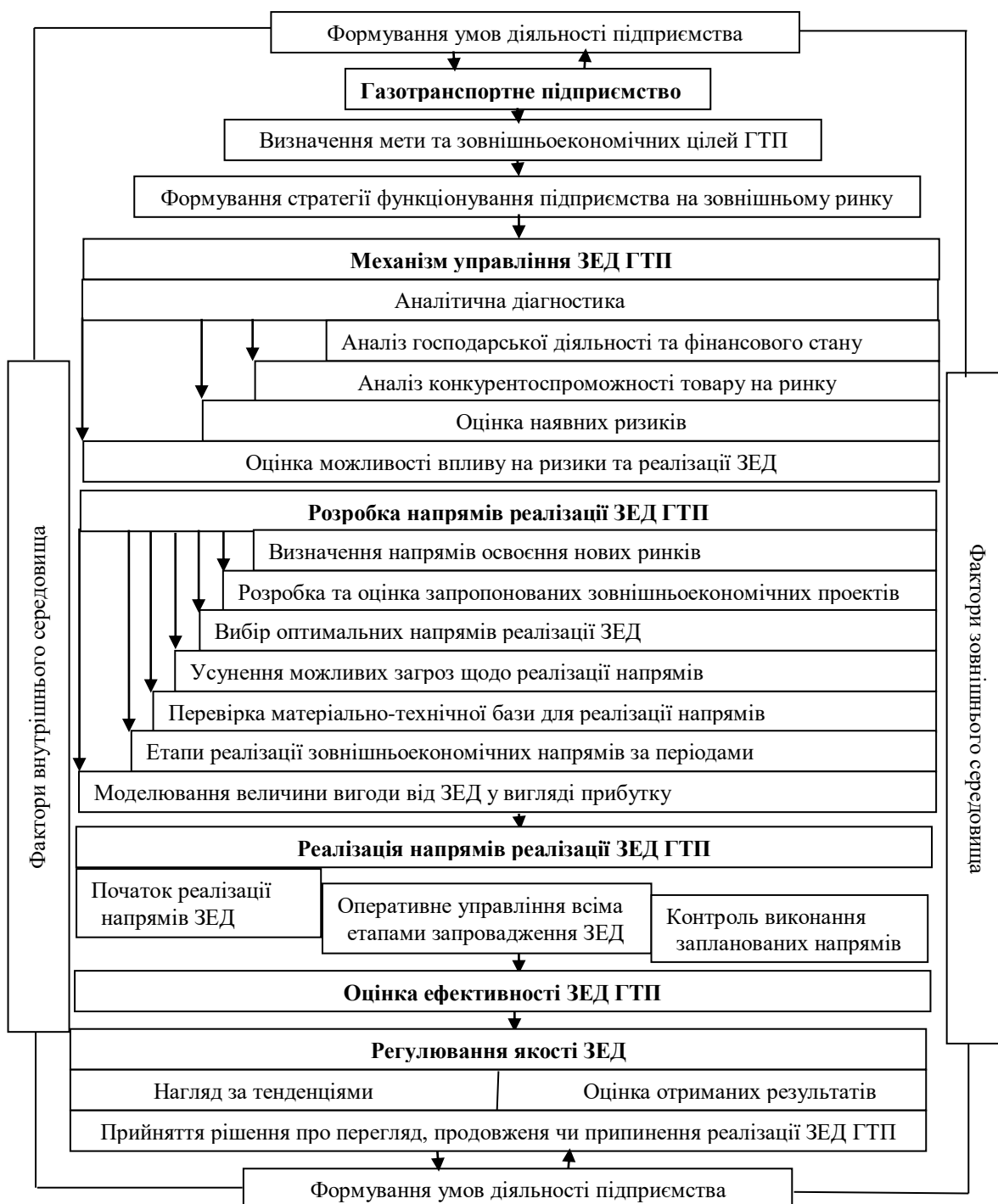


Рис. 3.6. Структурна модель формування економіко-експертного

механізму ЗЕД ГТП

Джерело: адаптовано автором на основі [30, 31]

Наступним етапом є реалізація запропонованих напрямів ЗЕД. За нею «проводиться оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності за допомогою інтегральних показників.

Регулювання якості зовнішньоекономічної діяльності можна здійснити лише за умови постійного моніторингу новітніх тенденцій та запровадження удосконалень що до покращення.

Наступним і завершальним етапом формування механізму управління є прийняття рішень що до перегляду, продовження чи припинення зовнішньоекономічної діяльності.

Таким чином, запропонована система формування економіко-експертного механізму управління зовнішньоекономічної діяльності є більш ефективною, адже враховує ширше коло факторів впливу. У силу того, як у процесі формування механізму проявляються конкретні альтернативи, приховані можливості можуть поставити під сумнів обґрунтованість первісних напрямів здійснення конкретних господарських операцій на зовнішньому ринку. Тому, успішне використання механізму неможливо без зворотного зв'язку, що дає йому можливість адаптуватися до мінливості умов господарювання на ринку» [30,31,32].

Застосування даного механізму дозволить створити принципово нову схему співпраці між окремими елементами системи управління підприємством та зробити управління економічною безпекою ЗЕД ГТП більш ефективним, логічним та систематичним [18]. Зокрема, реалізація заходів щодо забезпечення економічної безпеки у сфері зовнішньоекономічної діяльності може бути реалізовано за умови застосування економічної експертизи як одна зі складових системи контролінгу для доскональної оцінки ситуацій, прийняття управлінських рішень щодо ефективності здійснення зовнішньо-економічної операції,

розв'язання можливих проблем (фіктивність/реальність та повнота здійснення операції, виявлення аспектів ухилення від оподаткування, виведення активів, фактів корупційних дій певних посадових осіб підприємства, відповідальність за порушення порядку оформлення операції, відображення в бухгалтерському обліку здійснення та оплати такої операції).

Оскільки інформація, яка в такому випадку буде предметом економічного експертного дослідження носить ознаки комерційної таємниці, то в межах цієї роботи алгоритмізований механізм та експертний висновок зроблений на розгляді типового договору ПАТ «Укртрансгаз» (Додаток Д, таблиці Д.3-Д.5), що обрано в якості модельного без конкретизації підприємства-імпортера.

Процедуру економіко-експертного дослідження ЗЕД ГТП можна розглядати з кібернетичної точки зору як керовану систему, яка складається з вхідних параметрів (вхідна інформація), вихідних параметрів (вихідна інформація) та власне системи, яка трансформує вхідну інформацію у вихідну.

Вхідна інформація експертного дослідження складається із:

- 1) документу – основи для ініціації проведення дослідження;
- 2) відповідних законодавчо-нормативних актів, що визначають правила здійснення зовнішньоекономічної діяльності суб'єктами господарювання, облікові, податкові, фінансово-кредитні, розрахункові аспекти тощо;
- 3) законодавчо-нормативних актів, які врегульовують порядок проведення економічної експертизи в системі контролінгу підприємства.

До вхідної інформації належать і матеріали, надані для дослідження: документи щодо організаційно-правової форми й галузевої належності досліджуваного об'єкта, первинні, поточні, зведені документи бухгалтерського обліку, фінансова, статистична, податкова звітність тощо.

Вихідна інформація – це основний результат економіко-експертного дослідження – висновок за результатами експертизи ЗЕД ГТП [за 33].

Алгоритмізована методика проведення економіко-експертного дослідження зовнішньоекономічної операції, а саме імпорту комплектуючих для ПАТ «Укртрансгаз» наведена в таблиці 3.16.

Таблиця 3.16 – Алгоритмізована методика проведення економіко-експертного дослідження операції імпорту

комплектуючих ПАТ «Укртрансгаз»

1	Аналіз існуючої внутрішньої інформаційної системи підприємства (у тому числі і корпоративної)	1. Визначення взаємозв'язаних фінансово-господарських процесів з відповідними інформаційними потоками між структурними підрозділами підприємства (систем інформаційного забезпечення). 2. Дослідження системи документообігу, та виявлення точок прийняття рішення і визначення обсягу делегованих повноважень по кожній зі складових зовнішньоекономічної операції (формування тендерних умов, укладення зовнішньоекономічного договору, митне оформлення поставки, перерахування коштів тощо).	Внутрішні положення про документообіг, штатний розклад, структура, посадові інструкції, наказ про облікову політику.	Експертом здійснюється попереднє оцінювання: 1. Обсягу власних ризиків, відповідальності і робіт та формується послідовність виконання експертного економічного дослідження. 2. Обсягу повноважень і відповідальності посадових осіб Підприємства на всіх етапах укладення і виконання ЗЕ договорів.	Визначено. 1) перелік внутрішніх документів, що регламентують здійснення ЗЕД; 2) коло осіб, що несуть відповідальність за здійснення такої операції.
2	Нормативно-правова регламентація здійснення зовнішньоекономічної операції	Визначення переліку нормативно-правових, регламентуючих і внутрішніх документів які унормовують кожну зі складових зовнішньоекономічної операції (формування тендерних умов, укладення зовнішньоекономічного договору, митне оформлення поставки, перерахування коштів тощо).	Відповідність проведених операцій вимогам чинного законодавства України. Проводиться документальна перевірка, співставлення документальних відбитків господарських операцій, моделювання. Перевіряються повнота заповнення реквізитів наданих на дослідження документів.	Експертом здійснюється документальна перевірка кожної зі складових зовнішньоекономічної операції на її відповідність вимогам нормативно-правових актів. Зіставляються дані взаємопов'язаних документів.	Надано оцінку кожній складовій зовнішньоекономічної операції з точки зору її відповідності регламентуючим документам.
3	Аналіз зовнішньоекономічних договорів	1. Оцінювання правосуб'єктності підписантів. 2. Оцінювання відповідності умов договору нормативним і регламентуючим актам. 3. Аналіз відповідності тендерних і договірних умов. 4. Аналіз відповідності договірних умов з фактичним його виконанням.	1. ЗЕ договір на поставку з додатками і додатковими угодами (листи-узгодження, специфікації, протоколу погодження термінів поставки тощо). 2. ЗЕ кредитні договори.	Експертом оцінюється: 1) співпадіння тендерних і договірних умов. 2) відповідність фактичного виконання умовам прописаним ЗЕ договорами.	Договір складено за типовою формою. Додатки і додаткові угоди корелюють між собою.

1	2	3	4	5	6
4.	Аналіз товаросупроводжувальних документів	1. Оцінювання відповідності умов договору обсягу і асортименту отриманого обладнання і запасних частин та термінів їх поставки. 2. Оцінювання повноти оприбуткування отриманого обладнання і запасних частин.	Документальна перевірка специфікацій; протоколів погодження термінів поставки; митних декларацій; інвойсів; накладних; ТТН; Актів приймання-передачі	Експерт аналізує відповідність даних товаросупроводжувальних документів даним бухгалтерського обліку щодо оприбуткованого обладнання і запасних частин.	Оцінено відповідність договірних умов вартості оприбуткованого обладнання і запасних частин.
5.	Аналіз кредитних зобов'язань	Оцінювання: 1. Відповідності умов кредитних договорів обсягу фактично наданих коштів. 2. Повноти і своєчасності процентного обслуговування кредитів. 3. Фактичного впливу змін валюти платежу на вартість ЗЕ операції.	Документальна перевірка банківських виписок, реєстрів платіжних документів, заяв на вибірку коштів за кредитом.	Експерт аналізує повноту і своєчасність надходження кредитних коштів та їх вартості для підприємства.	Оцінено відповідність договірних умов обсягам фактично взятих фінансових зобов'язань.
6	Аналіз обсягу оплачених коштів	1. Оцінювання відповідності умов ЗЕ договору обсягам фактично оплачених коштів. 2. Оцінювання впливу: курсових різниць,- змін валюти платежу.	Документальна перевірка розрахункових і банківських документів.	Експерт аналізує: 1) своєчасність і повноту виконання договірних зобов'язань; 2) дотримання валютного законодавства.	Перевірено платіжну дисципліну. Перевірено обсяг процентних і штрафних платежів.
7	Аналіз повноти і своєчасності оприбуткування і оподаткування зовнішньоекономічної операції	Аналіз своєчасності і повноти: 1. Відображення у бухгалтерському обліку всіх складових зовнішньоекономічної операції. 2. Оподаткування результатів зовнішньоекономічної операції.	1. Документальна перевірка реєстрів бухгалтерського обліку. 2. Аналіз повноти відображення у податковій звітності результатів зовнішньоекономічної операції.	Експерт здійснює документальну перевірку реєстрів бухгалтерського обліку; форм податкової звітності.	Надано оцінку повноти і своєчасності оприбуткування і оподаткування зовнішньоекономічної операції.
8	Висновки проведення експертного економічного дослідження	Формулювання висновків стосовно досліджуваних питань.	Оформлення висновку експертного економічного дослідження щодо узгоджених процедур з окремих питань фінансово-господарської діяльності ПАТ «Укртрансгаз» .	Проведення нормативно-правового і документального аналізу наданих на дослідження документів з метою надання обґрунтованого висновку.	Висвітлено послідовність дій посадових осіб при укладенні та виконанні ЗЕ договорів.

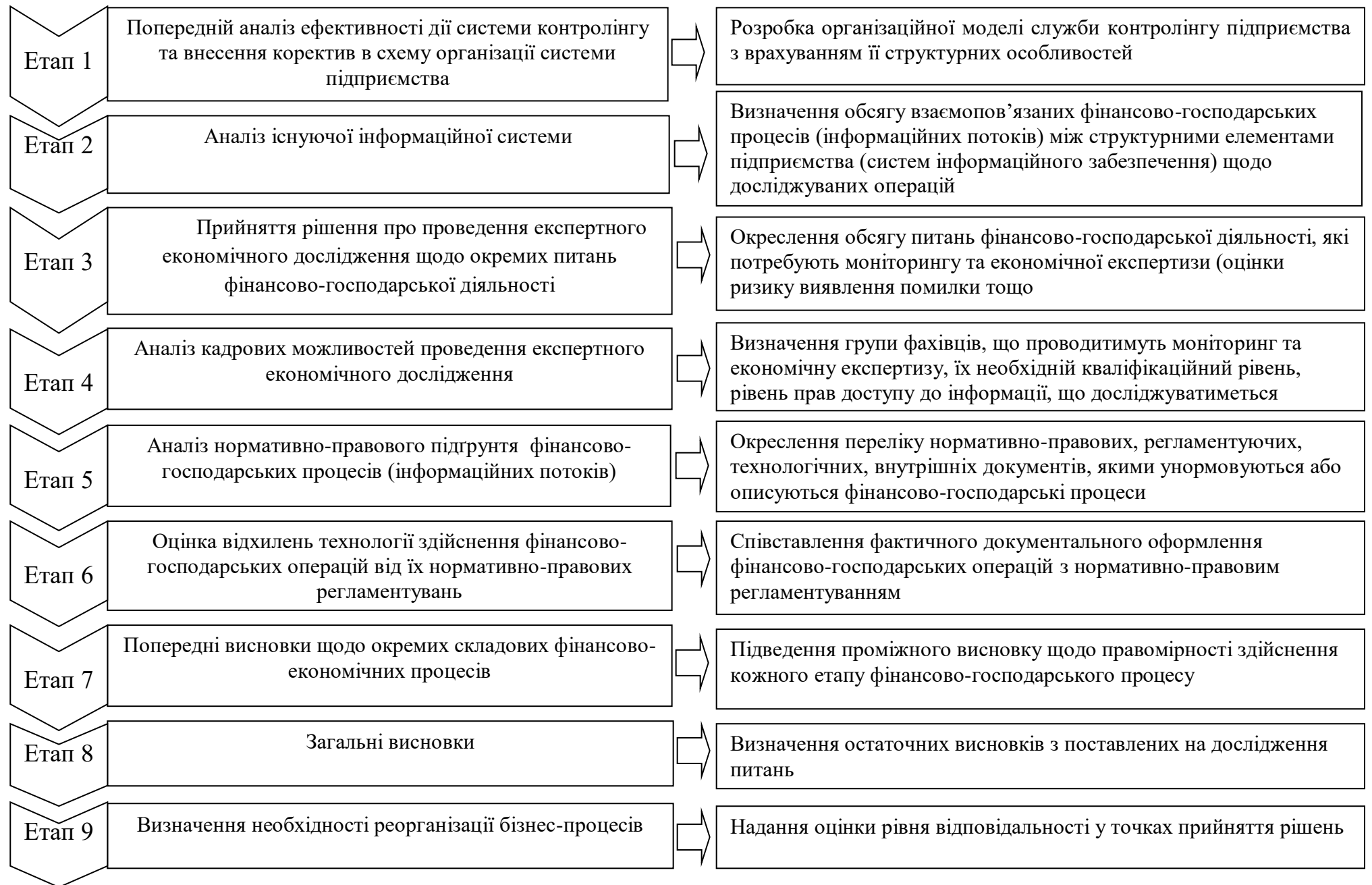


Рис. 3.7. Етапи розробки та становлення системи контролінгу ГТП з імплементацією економіко-експертних досліджень окремих питань фінансово-господарських операцій (в т. ч. і стосовного ЗЕД)

Джерело: розроблено автором

На рисунку 3.7 представлені етапи постановки завдання системи контролінгу операцій імпорتنих закупівель обладнання, та послідовність дій проведення експертного економічного дослідження щодо окремих питань фінансово-господарської діяльності на прикладі закупівлі обладнання ПАТ «Укртрансгаз».

На першому етапі проводиться попередній аналіз ефективності дії системи контролінгу та системи внесення коректив в організаційну систему підприємства. На цьому етапі здійснюється розробка організаційної моделі служби контролінгу підприємства з врахуванням її структурних особливостей. Завданням цього етапу є врахування структурних особливостей підсистем контролінгу (екоконтролінгу, контролінгу виробничої складової, економіко-експертної тощо) підприємства.

На другому етапі здійснюється аналіз існуючої інформаційної системи. На цьому етапі визначаються обсяги взаємопов'язаних фінансово-господарських процесів (інформаційних потоків) між структурними елементами підприємства (систем інформаційного забезпечення) щодо досліджуваних операцій.

На третьому етапі саме приймається рішення про проведення експертного економічного дослідження щодо окремих питань фінансово-господарської діяльності. На цьому етапі виконуються два основних завдання: окреслюється обсяг питань фінансово-господарської діяльності, які потребують моніторингу та економічної експертизи (оцінки ризику виявлення помилки або неправомірних дій). На цьому етапі також оцінюється обсяг документів щодо фінансово-господарської операції, які потребують моніторингу та економічної експертизи.

На четвертому етапі визначаються кадрові можливості проведення експертного економічного дослідження. На цьому етапі визначається група фахівців, що проводитимуть моніторинг та економічну експертизу, необхідний кваліфікаційний рівень, рівень прав доступу до інформації, що досліджуватиметься.

На п'ятому етапі визначатиметься нормативно-правове підґрунтя фінансово-господарських процесів (інформаційних потоків) щодо яких проводитиметься експертне економічне дослідження. На цьому етапі окреслюються перелік нормативно-правових, регламентуючих, технологічних, внутрішніх документів, якими унормовуються або описуються фінансово-господарські процеси, які є предметом дослідження.

На шостому етапі здійснюється оцінка наявних відхилень технології здійснення фінансово-господарських операцій, що є предметом дослідження від їх нормативно-правових регламентувань. На цьому етапі проводиться співставлення фактичного документального оформлення фінансово-господарських операцій, які є предметом дослідження, з його нормативно-правовим регламентуванням.

На сьомому етапі формулюються попередні висновки щодо окремих складових фінансово-економічних процесів, що є предметом дослідження. На цьому етапі підводиться проміжний висновок щодо правомірності здійснення кожного етапу фінансово-господарського процесу.

На восьмому етапі формуються загальні висновки. На цьому етапі враховуються всі попередні висновки щодо кожного з етапів фінансово-господарського процесу та визначаються остаточні висновки з поставлених на дослідження питань.

На дев'ятому етапі визначається необхідність реорганізації бізнес-процесів. На цьому етапі надається оцінка рівня відповідальності у точках прийняття рішень.

Запропонований підхід здійснення моделювання економіко-експертного дослідження зовнішньоекономічних операцій ГТП, на відміну від існуючих, враховує системну інтеграцію функцій контролю й інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень щодо діяльності, визначення доцільності проведення та ефективності зовнішньоекономічних операцій (діяльності), дозволить створити принципово нову схему співпраці між окремими елементами системи

управління підприємством та зробити процес управління економічною безпекою ЗЕД ГТП більш ефективним, логічним та систематичним.

Висновки до розділу 3

1. Візуалізовано процедуру аналізу стейкхолдерів підприємства, яка представлена декілька блоків: інформаційно-підготовчий (формування групи експертів для аналізу стейкхолдерів, вибір методики аналізу стейкхолдерів, формування критеріїв вибору стейкхолдерів ГТП), аналітично-організаційний (складання профілю потенційних стейкхолдерів ГТП, встановлення рівня переваги (пріоритетності) груп стейкхолдерів на аналітичній основі щодо впливу на діяльність підприємства, побудова матриці інтересів груп стейкхолдерів ГТП формування та вибір можливих стратегій для кожної групи стейкхолдерів), результативно-експертний (оцінка рівня залучення стейкхолдерів на газотранспортному підприємстві, оцінка перспектив співпраці ГТП з стейкхолдерами, оцінка ефективності стейкхолдерів газотранспортних підприємств); кожний блок передбачає виконання певних логічно взаємопов'язаних етапів.

2. Розроблено алгоритм вибору співпраці ГТП з стейкхолдерами, у першому наближенні, є доволі простим, поступовим й передбачає пошук відповідей на заявлені питання, а саме чи є доцільним співпраця ГТП з стейкхолдерами. Додатково алгоритм передбачає після принципового вибору стейкхолдеру вибір форми співпраці та стратегії поведінки з стейкхолдером.

3. Сформовано сценарії співпраці ГТП з стейкхолдерами, які передбачають не лише дії та управлінські рішення щодо співпраці із зовнішнім стейкхолдером, а й деталізовано прописують процедури та етапи такої співпраці, а також обґрунтовують модель «ідеального контрагента» конкретного ринку на основі методів та прийомів роботи із стейкхолдером, що можуть бути використані для забезпечення доходності ГТП та економічної ефективності його зовнішньоекономічної діяльності із

стейкхолдером.

4. З метою уникнення можливих ризиків та загроз під час взаємодії ГТП із зовнішнім контрагентом запропоновано здійснювати їх сценарний аналіз, який пропонується принципово проводити у декілька послідовних етапів: ідентифікація можливих «місць» виникнення ризиків та загроз; встановлення переліку можливих ризиків та загроз; оцінка ймовірності кожного з можливих ризиків та загроз; оцінка наслідків можливих ризиків та загроз; оцінка контрагента для співпраці; оцінка вигід контрагента від співпраці; формування сценаріїв дій підприємства внаслідок актуалізації ризиків та загроз.

5. Запропонована система формування економіко-експертного механізму управління зовнішньоекономічної діяльності, що дозволить створити принципово нову схему співпраці між окремими елементами системи управління підприємством та зробити управління економічною безпекою ЗЕД ГТП більш ефективним, логічним та систематичним.

6. Алгоритмізовано методику проведення економіко-експертного дослідження зовнішньоекономічної операції, представлені етапи постановки завдання системи контролінгу операцій імпортерних закупівель обладнання, та послідовність дій проведення експертного економічного дослідження щодо окремих питань фінансово-господарської діяльності на прикладі закупівлі обладнання ПАТ «Укртрансгаз».

Результати проведених досліджень опубліковані в працях [2, 14 - 16, 21-24]

Список використаних джерел до розділу 3

1. Commission of the EC. The Internal Energy Market. Commission Working Document. 1988. № 238 (88) P. 5.

2. Морозова О. С. СОТ: визначення впливу на розвиток міжнародних розрахунків. Розвиток системи обліку, аналізу та аудиту в Україні: теорія,

методологія, організація: Збірник тез доповідей учасників XII-ої міжнародної наукової конференції. Київ, 2014. С. 172 – 175.

3. Морозова О. С. Формування карти стейкхолдерів як елемент організації ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю газотранспортного підприємства. *Інноваційний розвиток: освіта та наука XXI століття*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. (Київ, 19 червня 2018). Обухів, 2018. Т.4. С. 108 – 109.

4. Стандарт взаємодія с заінтересованими сторонами AA1000SES. URL: <http://www.accountability21.net/uploadedFiles/publications/SES%20Exposure%20Draft%20-%20FullPDF.pdf>. (Дата звернення 26.10.2018)

5. Смачило В. В., Халіна В. Ю., Васильєва Т.С. Соціальна відповідальність бізнесу крізь призму комунікацій зі стейкхолдерами. *Ефективна економіка*. 2018. № 9. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9_2018/50.pdf (Дата звернення 26.10.2018)

6. Смачило В. В., Войтова Н.О. Визначення стейкхолдерів будівельного підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 5.1 (57.1). С.68 – 73.

7. Смачило В. В., Колмакова О. М., Коломієць Ю. В. Процедура аналізу стекхолдерів підприємства. *Економіка та суспільство*. 2017. № 12. С.348-353.

8. Дегтярьова І.Б. Економічна діагностика: конспект лекцій. Суми, 2012. 112 с.

9. Кінаш І. А. Управління диверсифікацією як засобом забезпечення стабільного розвитку переробних підприємств : дис... к. е. н. 2011.

10. Стрелков О. Розвиток підприємства через урахування інтересів стейкхолдерів. *Схід*. 2016. № 6 (146). С. 49 – 55.

11. Попадинець І. Р. Діагностування стейкхолдерів нафтогазових підприємств. *Економічний простір*. 2018. №135. URL: <http://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/151563> (Дата звернення 26.10.2018).

12. Владимиров В. С. Ідентифікація стейкхолдерів за ступенем впливу на економічну безпеку підприємства. URL: www.rusnauka.com/14_NPRT_2010/.../66967.doc.htm (Дата звернення 26.10.2018).

13. Рыбак С.М. Діагностика стейкхолдерів ТЗОВ «Львівська пивна компанія». URL: <http://kerivnyk.info/2013/09/rybak.html>. (Дата звернення 26.10.2018)

14. Гарбуз С.К. Ціннісно-орієнтоване управління зацікавленими сторонами проєктів в галузі морської освіти. Збірник наукових праць НУК. 2016. № 2. С. 80 – 84.

15. Алькема В.Г., Больботенко І.В. Методика оцінки рівня економічної безпеки суб'єктів аудиторської діяльності. URL: <http://global-national.in.ua/vipusk-1-2014/115-alkema-v-g-bolbotenko-i-v-metodika-otsinki-rivnya-ekonomichnoji-bezpeki-sub-ektivauditorskoji-diyalnosti>. (Дата звернення 26.10.2018)

16. Саприкіна М., Каба Д. Діалог зі стейкхолдерами: рекомендації компаніям. Київ, 2011. 475 с.

17. Ковальська К. Сутність і особливості управління конфліктами інтересів у корпорації. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2011. С. 86 – 89.

18. От слов к делу. Взаимодействие с заинтересованными сторонами. №2: Практическое руководство по организации взаимодействия со стейкхолдерами. URL: www.accountability.org.uk. (Дата звернення 26.12.2018)

19. Морозова О. С. Місце міжнародних розрахунків у звітності підприємств. *Актуальні проблеми фінансово-господарського контролю та його ресурсного забезпечення в умовах глобалізації*: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. Кривий Ріг, 2014. С.147-149.

20. Перезовова І. В., Даляк Н. А., Морозова О. С., Перезовова Д. Д. Матриця комерційного аналізу як інструменту оцінки ефективності

постачальницько-збутової діяльності підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2018. №7 (15). С. 52-60.

21. Кудрицька Ж. В., Здоровцев В. В. Управління фінансовою безпекою підприємств при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія : Економіка*. 2011. № 10. С. 143-150.

22. Домашенко М. Д. Економічна безпека зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств: дис.... к. е. н. Суми, 2012. 210 с.

23. Матвійчук О.В. Формування динамічної системи економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства: автореф. маг., Київ, 016. URL: http://management.fmm.kpi.ua/wp-content/uploads/2016/02/avtoref_Matviychuk_2016.pdf

24. Лінчевська Н.М. Формування організаційно-економічного механізму управління інноваційно-інвестиційними процесами на газотранспортних підприємствах: дис.... к. е. н. Івано-Франківськ, 2015. 256 с.

25. Морозова О. С. Сутність поняття «міжнародні розрахунки» та класифікація операцій за міжнародними розрахунками: обліковий підхід. *Регіональна бізнес-економіка та управління*. 2015. Вип. 2 (46). С. 121- 127.

26. Морозова О. С. Особливості організацій внутрішнього контролю операцій за міжнародними розрахунками. *Наука и общество: международная конференция. Ч. 1 (технические науки, экономические науки)*. (Донецьк, 15 лютого 2014). Донецьк, 2014. С. 184-185.

27. Морозова О. С. Акредитив як форма міжнародних розрахунків. *Сучасні тенденції економічного та соціального розвитку: держава, регіон, підприємство*: Матеріали всеукр. наук-практ. інтернет-конф. з міжнар. участю. (Луганськ, 19 лютого 2014). Луганськ, 2014. С. 90-91.

28. Морозова О. С. Щодо організації контролювання податкового аспекту операцій по імпорту газу газотранспортними підприємствами України. *Актуальні питання економічного розвитку держави та регіонів: теоретичні і практичні аспекти*: Матеріали Міжнародної науково-

практичної конференції (Львів, 16 червня 2018). Львів, 2018. С. 56-58 с. (0,15 друк. арк.)

29. Кожушко О. В. Управління захистом інтелектуального капіталу промислового підприємства: дис...к.е.н., Харків, 2012. 200 с.

30. Бала В.В. Практичний аспект формування механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства на прикладі ПАТ «КВБЗ» . Ефективна економіка. 2014.№5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3091>

31. Мейта В.І. Формування організаційно-економічного механізму управління економічною безпекою підприємницької діяльності. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія : Економіка.* 2014. № 27. С. 15-19.

32. Машталір Я. П. Механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю машинобудівного підприємства : дис... к. е. н. 2009.

33. Перезовова І. В. Теоретико-методологічні основи економічної експертизи як форми фінансового контролю. Івано-Франківськ, 2013. 304 с.

34. Хто відповідає за оформлення «первинки». URL:<https://dtkk.com.ua/show/1cid03080.html> (Дата звернення 26.10.2018)

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі узагальнено та поглиблено теоретичні положення розвитку, надано практичні рекомендації стосовно формування економіко-експертного механізму зовнішньоекономічної діяльності газотранспортних підприємств:

1. На підставі дослідження існуючих теоретичних підходів до визначення понять «механізм», «економічний механізм» детерміновано нечіткість у їх понятійно-категоріальному розмежуванні. Уточнено поняття економічного механізму з врахуванням теоретичного та практичного аспектів, а також статичного та динамічного стану оцінювання. Визначено доцільність формування системи контролінгу як складового елемента економічного механізму діяльності підприємства для мінімізації ризиків критеріальної оцінки результатів діяльності за ознакою «ефективність», ризиків прийняття неефективних та/або помилкових рішень. З врахуванням положень економічної експертизи як дієвого інструменту контролінгу на перетині номінативних площин та сутнісних обсягів понять «економічний механізм» та «економічна експертиза» конкретизоване трактування економіко-експертного механізму.

2. Розвинено теоретичні положення стратегічного управління підприємством в контексті визначення стратегічних орієнтирів діяльності ГТП з врахуванням інституційного підходу на різних ієрархічних рівнях регулювання в контексті інтеграції та вдосконалення інформаційної взаємодії, регламентації, процесного підходу до управління СЗЕД ГТП з врахуванням масштабів та властивостей економічного простору.

3. Поглиблено управлінські аспекти ЗЕД ГТП щодо удосконалення механізму управління ЗЕД ГТП як складовою частиною системи управління з імплементуванням в його техніко-економічну складову механізму економіко-експертного дослідження зовнішньоекономічних контрактів та оцінку потенційних стейкхолдерів ГТП, що приймають участь в ЗЕД ГТП.

4. У межах реалізації запропонованого механізму управління ЗЕД ГТП проаналізовано конкурентне середовище з врахуванням результатів оцінювання стратегічних позицій ГТП та ключових факторів успіху їх діяльності.

5. Удосконалено методичний підхід до розрахунку інтегрального показника ефективності ЗЕД ГТП з врахуванням потреб економіко-експертного дослідження доцільності проведення зовнішньоекономічних операцій, що враховує системну інтеграцію функцій контролю й інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень діяльності.

6. Розроблено формалізований методичний підхід до економіко-експертного дослідження операцій за зовнішньоекономічними контрактами ГТП з метою розвитку методичного забезпечення системи контролінгу підприємства з врахуванням специфіки завдань та визначення небезпек їх реалізації на кожному етапі управління економічною безпекою ГТП.

7. Сформовано етапи розробки та становлення системи контролінгу ГТП з імплементацією економіко-експертних досліджень, які демарковані з метою підвищення логічності та послідовності процесу реалізації управління ЗЕД ГТП, що дасть змогу розширити можливості ГТП щодо реалізації цілей і завдань їх розвитку, створити принципово нову схему співпраці між окремими елементами системи управління підприємством.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Розрахунок максимально можливих поставок газу з Європи в Україну в умовах нульових перетоків ресурсу з РФ в ЄС через Україну починаючи з 2020 р., млрд м³ / рік (за моделлю Tiger)

Варіанти поставок	Роки						
	2017	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	Факт	Прогноз					
Польща (поставки в Україну)	1,3	3,6	3,7	3	2,3	1,5	-0,5
Словаччина (поставки в Україну)	10	6,2	5,7	5,3	5,3	5,8	5,1
РФ (транзит через Україну)	93	0	0	0	0	0	0
Внутрішнє виробництво	20,5	18,8	19,5	20,1	20,9	21,6	22,4
Внутрішнє споживання	31,9	27,9	27,6	27,2	26,9	26,5	26,2

Джерело: сформовано автором на основі [106]

Таблиця А.2 – Розрахунок балансу основних потоків природного газу у країнах-постачальниках України, млрд м³ / рік

Показники	Роки				
	2013	2014	2015	2016	2017
Польща					
Виробництво	177 852	173 349	171 329	165 272	161 610
Імпорт	477 723	451 673	464 842	566 852	575 390
Експорт	3 582	2 880	2 112	33 294	32 936
Внутрішнє споживання	639 064	623 618	640 854	680 746	727 376
Загалом надходження	655 575	625 022	636 171	732 124	737 000
Загалом використання	642 646	626 498	642 966	714 040	760 312
Баланс	12 929	-1 476	-6 795	18 084	-23 312
Баланс накопичувальний	12 929	11 453	4 658	22 742	-570
Словаччина					
Виробництво	4 856	3 900	3 620	3 562	5 810
Імпорт	202 729	184 049	171 542	168 251	185 860
Експорт	577	116	140	5 988	6 595
Внутрішнє споживання	212 040	175 489	180 472	181 211	182 832
Загалом надходження	207 585	187 949	175 162	171 813	191 670
Загалом використання	212 617	175 605	180 612	187 199	189 427
Баланс	-5 032	12 344	-5 450	-15 386	2 243
Баланс накопичувальний	-5 032	7 312	1 862	-13 523	-11 281
Угорщина					
Виробництво	71 840	66 863	63 688	66 468	65 543
Імпорт	314 831	345 937	264 077	336 120	496 129
Експорт	56 337	28 733	21 315	41 533	79 948
Внутрішнє споживання	358 393	324 785	348 428	373 449	397 292

1	2	3	4	5	6
Загалом надходження	386 671	412 800	327 765	402 588	561 672
Загалом використання	414 730	353 518	369 743	414 982	477 240
Баланс	-28 059	59 282	-41 978	-12 394	84 432
Баланс накопичувальний	-28 059	31 223	-10 755	-23 149	61 283

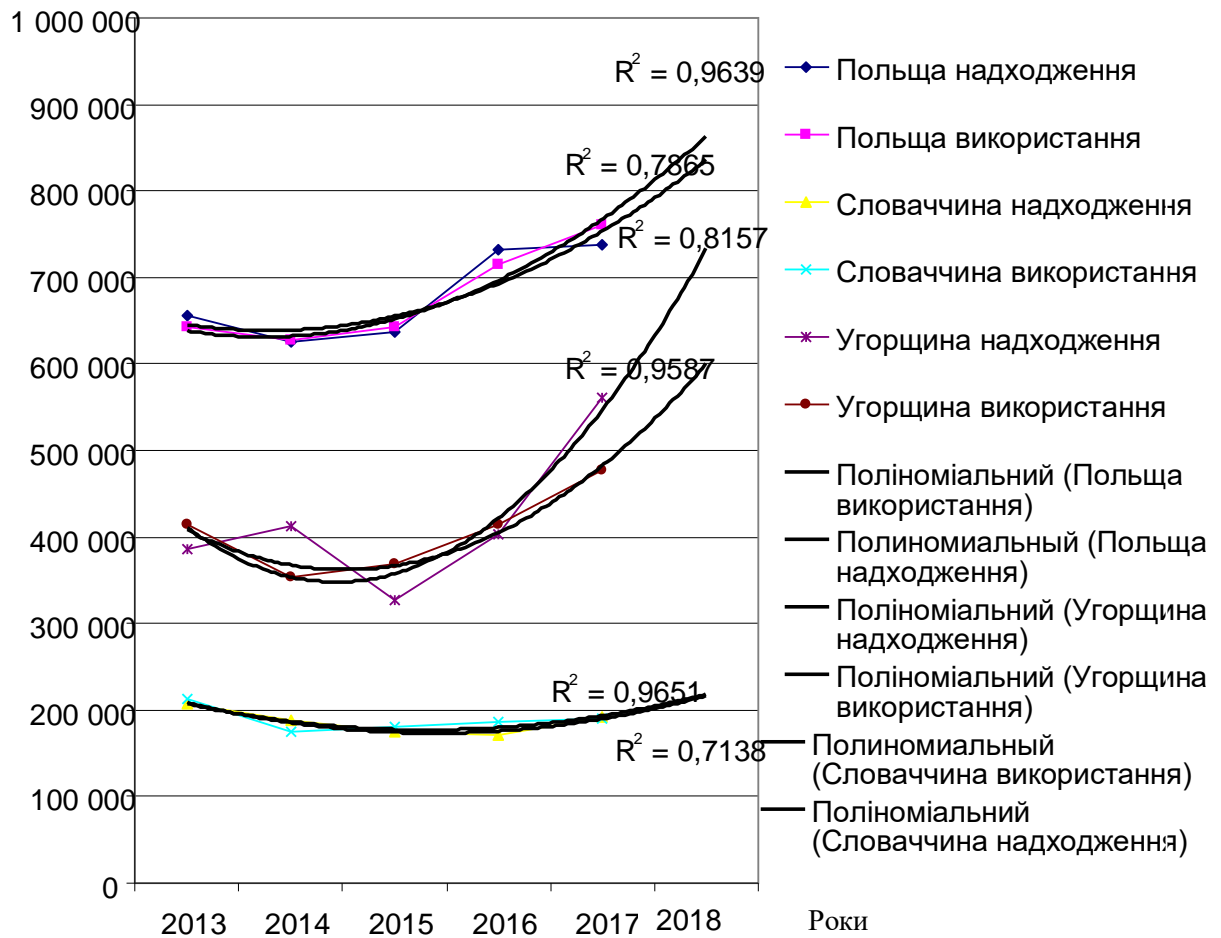


Рис. А.1. Прогноз обсягів використання і споживання природного газу основними контрагентами України.

Джерело: сформовано автором

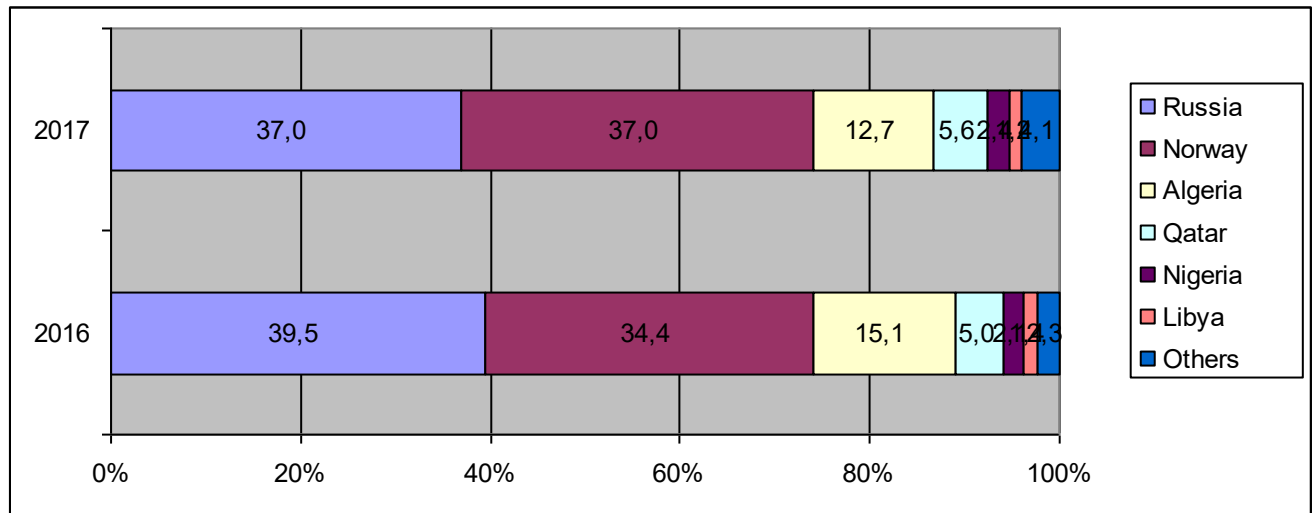


Рис. А.2. Частки у загальному обсяг імпорту природного газу за країнами походження

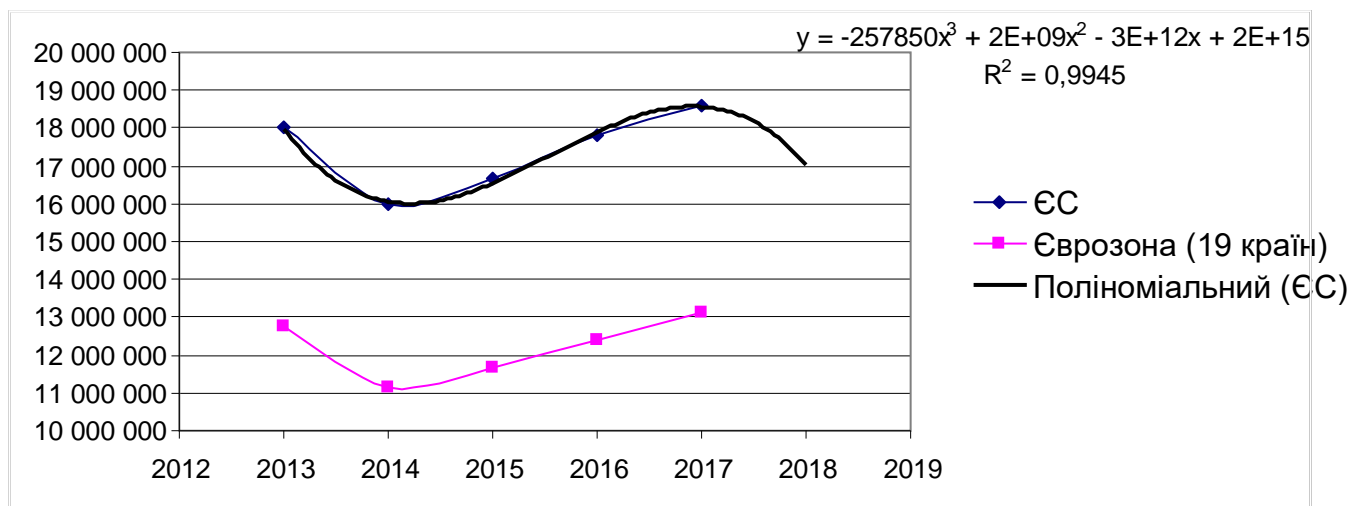


Рис. А.3. Динаміка обсягів споживання природного газу ЄС та їх прогнозовані значення, отримані за допомогою екстраполяції трендових моделей

Джерело: Сформовано автором на основі [106]

Матриці оцінки елементів SWOT-аналізу ГТП

Перевага 1 «Обґрунтована наявність та постійна необхідність функціонування»

Рівні зовн. серед. Рівні внутр. серед.	мега	макро	макро-мезо	мезо
мікро	+	+	+	+
нано	+	+	+	+

Перевага 2 «Робота газопроводів в комплексі із газосховищами»

Рівні зовн. серед. Рівні внутр. серед.	мега	макро	макро-мезо	мезо
мікро	+	+	+	+
нано	+	+	+	+

Перевага 3 «Членство у Енергетичному Співтоваристві»

Рівні зовн. серед. Рівні внутр. серед.	мега	макро	макро-мезо	мезо
мікро	+	+	+	+
нано	X	X	X	X

Перевага 4 «Ведення в дію двостороннього перетоку газу, віртуального реверсу з країнами ЄС»

Рівні зовн. серед. Рівні внутр. серед.	мега	макро	макро-мезо	мезо
мікро	+	+	+	+
нано	+	+	+	+

Перевага 5 «Відсутність ризиків непрогнозованості діяльності»

Рівні зовн. серед. Рівні внутр. серед.	мега	макро	макро-мезо	мезо
мікро	+	+	+	+
нано	X	X	X	X

Недолік 1 «Непрогнозованість державної політики України у сфері транзиту»

Рівні зовн. серед. Рівні внутр. серед.	мега	макро	макро-мезо	мезо
мікро	X	+	+	+
нано	X	+	+	+

Недолік 2 «Вік обладнання ГТП та пов'язаний з цим технічний стан і технологічні можливості»

Рівні зовн. серед. Рівні внутр. серед.	мега	макро	макро-мезо	мезо
мікро	X	X	+	+
нано	X	X	+	+

Недолік 3 «Застарілі бізнес-процеси»

Рівні зовн. серед. Рівні внутр. серед.	мега	макро	макро-мезо	мезо
мікро	X	X	+	+
нано	X	X	+	+

Недолік 4 «Значна кількість непрофільних активів на балансі ГТП»

Рівні зовн. серед. Рівні внутр. серед.	мега	макро	макро-мезо	мезо
мікро	X	X	+	+
нано	X	X	+	+

Недолік 5 «Поліфіративні зміни TOP – менеджменту ГТП»

Рівні зовн. серед. Рівні внутр. серед.	мега	макро	макро-мезо	мезо
мікро	X	X	X	X
нано	X	X	X	X

Можливість 1 «Сертифікація оператора ГТС як TSO»

Рівні зовн. серед. Рівні внутр. серед.	мега	макро	макро-мезо	мезо
мікро	+	+	+	+
нано	+	+	+	+

Можливість 2 «Збільшення фірм-партнерів для розширення ЗЕД»

Рівні зовн. серед. Рівні внутр. серед.	мега	макро	макро-мезо	мезо
мікро	+	+	+	+
нано	+	+	+	+

Можливість 3 «Відкритість системи функціонування ГТП як можливість збільшення контрактів на транзит газу»

Рівні зовн. серед. Рівні внутр. серед.	мега	макро	макро-мезо	мезо
мікро	+	+	+	+
нано	X	X	X	X

Можливість 4 «Становлення України як газового хабу європейського значення»

Рівні зовн. серед. Рівні внутр. серед.	мега	макро	макро-мезо	мезо
мікро	+	+	+	+
нано	X	X	X	X

Можливість 5 «Потенційний контроль сфери інтересів власників і споживачів природного газу»

Рівні зовн. серед. Рівні внутр. серед.	мега	макро	макро-мезо	мезо
мікро	+	+	+	+
нано	+	+	+	+

Загроза 1 «Зниження економічної безпеки діяльності ГТП»

Рівні зовн. серед. Рівні внутр. серед.	мега	макро	макро-мезо	мезо
мікро	+	+	+	+
нано	+	+	+	+

Загроза 2 «Зниження обсягів постачання природного газу трубопроводами»

Рівні зовн. серед. Рівні внутр. серед.	мега	макро	макро-мезо	мезо
мікро	+	+	+	+
нано	+	+	+	+

Загроза 3 «Зростання обсягів транспортування скрапленого природного газу»

Рівні зовн. серед. Рівні внутр. серед.	мега	макро	макро-мезо	мезо
мікро	+	+	+	+
нано	+	+	+	+

Загроза 4 «Будівництво газогонів в обхід України»

Рівні зовн. серед. Рівні внутр. серед.	мега	макро	макро-мезо	мезо
мікро	+	+	+	+
нано	X	X	X	X

Загроза 5 «Посилення впливу компаній-експортерів обладнання та комплектуючих на забезпечення діяльності ГТП»

Рівні зовн. серед. Рівні внутр. серед.	мега	макро	макро-мезо	мезо
мікро	+	+	+	+
нано	+	+	+	+

Зразок анкети експертного оцінювання конкурентного середовища газотранспортних підприємств

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут економіки та управління у нафтогазовому комплексі

Анкета експертного оцінювання конкурентного середовища газотранспортних підприємств м. Івано-Франківськ 2017 рік

1. Назва підприємства _____

2. Посада, яку займає експерт _____

3. Які фактори конкурентного середовища найбільше впливають на діяльність підприємства (оцініть за трибальною шкалою: 1 – найменш впливовий, 3 – найвпливовіший):

Стан фактору	Оцінка фактору в балах		
	«1»	«2»	«3»
Значна економія на масштабах збуту			
Високий рівень фінансових інвестицій			
Низький ступінь диференціації продукції			
Консерватизм існуючої системи поставок			
Необхідність залучення постійних покупців			
Відсутність активної маркетингової політики			
Низька інноваційна активність управління персоналом			
Слабке використання методів ведення конкурентної боротьби			
Перевагу отримуть роботи і послуг з нижчою ціною			
Тенденції до реалізації дешевших і менш якісних робіт і послуг			
Відсутність суттєвих розбіжностей в асортименті основних конкурентів			
Поява великої кількості робіт і послуг – замінників, отриманих в результаті дублювання відомих марок			
Високий ступінь організації споживачів			
Великі можливості покупців у виборі послуг-аналогів			
Високий ступінь стандартизації продукції			
Висока мінливість смаків і вподобань споживачів по відношенню до робіт і послуг підприємства			
Зростання рівня інформованості покупців про роботи і послуги			

Результати експертного оцінювання конкурентного середовища газотранспортних підприємств
Таблиця Д.1 – Експертне оцінювання конкурентного середовища діяльності УМГ

Номер експерта	Фактор																													
	Значна економія на масштабах збуту	Високий рівень фінансових інвестицій	Низький ступінь диференціації продукції	Консерватизм існуючої системи поставок	Необхідність залучення постійних покупців	Відсутність активної маркетингової політики	Низька інноваційна активність управління персоналом	Слабке використання методів ведення конкурентної боротьби	Перевагу отримить роботи і послуг з нижчою ціною	Тенденції до реалізації дешевших і менш якісних робіт і послуг	Відсутність суттєвих розбіжностей в асортименті основних конкурентів	Поява великої кількості робіт і послуг – заміників	Високий ступінь організації споживачів	Великі можливості покупців у виборі послуг-аналогів	Високий ступінь стандартизації продукції	Висока мінливість смаків і вподобань споживачів по відношенню до робіт і послуг підприємства	Зростання рівня інформованості покупців про роботи і послуги	Висока цінова еластичність послуг	Обмежені можливості підприємства у виборі постачальників	Тенденції до скорочення тривалості господарських зв'язків	Низька вартість переходу до іншого постачальника	Відсутність власних оборотних коштів	Наявність основних засобів нецільового призначення	Узагальнюючий показник інтенсивності конкуренції	Наявність великої кількості малих підприємств – конкурентів	Сильними конкурентами є невеликі ринки	Незначний приріст попиту на роботи і послуги підприємства	Вдале місце розташування підприємства	Відсутні дослідження конкурентів	Досліджені конкуренти фактично не мають сильних конкурентних переваг
E1	1	3	2	1	1		1	2	2	2	3	1	1	3	3	3	1	3	3	1	2	1	2	3	3	2	3	1	2	3
E2	1	3	2	1	1		1	1	2	2	3	1	2	3	3	3	2	3	3	1	2	1	2	3	3	2	3	1	2	3
E3	2	3	3	1	1		1	3	2	2	3	1	1	3	3	3	1	3	3	2	3	1	2	3	3	2	2	1	2	3
E4	2	3	1	1	1		1	2	2	3	3	1	2	3	3	3	2	3	3	2	1	1	2	3	3	2	2	1	2	3
E5	2	3	2	1	1		1	2	2	1	3	1	2	3	3	2	3	3	2	2	2	1	2	3	3	2	2	1	2	3
E6	3	3	2	1	1		1	2	2	2	3	1	2	3	3	3	2	3	3	3	2	1	1	3	3	2	2	1	1	3
E7	2	3	2	1	1		1	1	2	2	3	1	3	3	3	3	3	3	3	2	2	1	2	3	3	2	1	1	1	3
E8	3	3	1	1	1		1	3	2	2	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	2	3	3	2	1	1	1	3
E9	2	3	3	1	1		1	3	2	1	3	1	2	3	3	2	3	3	2	3	3	1	2	3	3	2	2	1	3	3
E10	2	3	2	1	1		1	1	2	2	3	1	2	3	3	3	2	3	3	2	2	1	2	3	3	2	2	1	2	3
E11	1	3	2	1	1		1	2	2	2	3	1	2	3	3	3	2	3	3	1	2	1	2	3	3	2	2	1	3	3
E12	3	3	2	1	1		1	2	2	2	3	1	1	3	3	3	1	3	3	3	2	1	3	3	3	2	2	1	2	3
E13	1	3	2	1	1		1	1	2	3	3	1	1	3	3	3	1	3	3	1	2	1	2	3	3	2	1	1	3	3
E14	3	3	2	1	1		1	3	2	2	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	2	3	3	2	2	1	2	3
E15	2	3	2	1	1		1	2	2	2	3	1	3	3	3	3	3	3	3	2	2	1	2	3	3	2	3	1	2	3
E _{ср}	2	3	2	1	1	2	1	2	2	2	3	1	2	3	3	3	2	3	3	2	2	1	2	3	3	2	2	1	2	3

Джерело: сформовано автором

Таблиця Д.2 – Експертне оцінювання ключових факторів успіху УМГ

Номер експерта	УМГ «Львівтрансгаз»					УМГ «Харківтрансгаз»					УМГ «Київтрансгаз»					УМГ «Прикарпаттрансгаз»					УМГ «Черкаситрансгаз»				
	Якість наданих послуг	Обсяги продажу продукції	Частка ринку	Ціна послуг	Фінансові можливості підприємства	Якість наданих послуг	Обсяги продажу продукції	Частка ринку	Ціна послуг	Фінансові можливості підприємства	Якість наданих послуг	Обсяги продажу продукції	Частка ринку	Ціна послуг	Фінансові можливості підприємства	Якість наданих послуг	Обсяги продажу продукції	Частка ринку	Ціна послуг	Фінансові можливості підприємства	Якість наданих послуг	Обсяги продажу продукції	Частка ринку	Ціна послуг	Фінансові можливості підприємства
E1	7	8	8	7	6	8	6	5	10	4	8	6	6	7	9	7	7	6	9	7	6	6	5	7	4
E2	8	9	8	7	7	8	5	5	10	5	7	6	6	7	9	7	7	5	9	7	6	5	5	7	4
E3	9	7	9	7	6	8	6	5	10	6	8	6	6	7	8	7	7	6	9	7	6	6	5	7	4
E4	8	8	9	7	7	7	5	5	10	4	7	8	6	9	10	7	8	5	9	7	8	5	6	8	4
E5	8	9	9	7	6	6	6	5	10	5	8	6	6	8	9	7	8	6	8	7	6	6	7	8	4
E6	6	7	10	6	7	7	5	4	10	6	7	8	6	8	9	7	8	5	8	6	8	5	7	8	5
E7	9	8	10	8	8	6	7	5	10	4	9	6	6	7	8	6	7	7	7	8	6	7	6	9	6
E8	9	8	9	6	8	7	6	5	10	5	8	8	6	9	8	7	6	6	8	6	8	6	6	8	5
E9	8	6	9	8	8	6	7	5	10	6	9	8	6	9	10	7	7	7	7	8	8	7	6	9	6
E10	8	10	9	7	7	8	6	5	10	4	8	8	6	9	10	7	6	6	8	7	8	6	7	8	5
E11	7	8	9	6	7	7	7	6	10	5	7	7	6	8	9	8	7	7	7	6	7	7	5	9	6
E12	9	7	10	6	7	6	6	4	10	6	9	8	6	8	9	7	6	6	8	6	8	6	7	8	6
E13	8	9	9	8	6	7	6	6	10	4	8	6	6	8	9	7	7	6	8	8	6	6	6	7	6
E14	8	7	8	8	7	7	6	5	10	5	9	7	6	10	9	7	7	6	8	8	7	6	7	9	5
E15	8	9	9	7	8	7	6	5	10	6	8	7	6	6	9	7	7	6	8	7	7	6	5	8	5
E _{ср}	8	8	9	7	7	7	6	5	10	6	8	7	6	8	9	7	7	6	8	7	7	6	6	8	5

Джерело: сформовано автором

Таблиця Д.3 – Результати проведення економіко-експертного дослідження операції імпорту обладнання та комплектуючих ПАТ «Укртрансгаз» на підставі договору №XX від 29 квітня 2016 року за алгоритмізованою методикою

Етап	Назва	Суть	Документальне забезпечення	Змістовне навантаження	Отримані результати реалізації етапу
1	2	3	4	5	6
1	Аналіз існуючої внутрішньої інформаційної системи Підприємства (у тому числі і корпоративної)	Досліджено системи: 1. Інформаційного забезпечення взаємопов'язаних фінансово-господарських процесів. Документообігу, прийняття рішень і делегування повноважень при укладенні, виконанні і документальному оформленні ЗЕ договорів.	Проаналізовані: статутні і внутрішні положення щодо обсягу повноважень; штатний розклад; структура; посадові інструкції. Накази про облікову політику на дослідження не надані.	Оцінено обсяг ризиків, повноважень і відповідальності: 1. Власних, в наслідок ознайомлення з наданими документами; 2. Посадових осіб Підприємства на етапах: - формування тендерної пропозиції - укладення ЗЕД і на поставку і не кредитування; - перерахування коштів; - оприбуткування обладнання і запчастин	Проаналізовані системи: 1. внутрішнього регламентування здійснення зовнішньоекономічної діяльності. 2. Делегування повноважень і відповідальності при здійсненні ЗЕ діяльності
2	Нормативно-правова регламентація здійснення зовнішньоекономічної операції	Проаналізовано виконання вимог (у редакціях чинних на дату господарської операції): 1. Митного Кодексу України від 13.03.2012р. № 4495-VI; 2. Господарського Кодексу України №436-IV від 16.01.2003 року; 3. Цивільного кодексу України №435-IV від 16.01.2003 року; 4. Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 року № 996-XIV; 5. Закону України «Про здійснення державних закупівель» від 10.04.2014 №1197-УІІ; Закону України «Про заходи щодо стабілізації платіжного балансу України відповідно до статті XII Генеральної угоди з тарифів і торгівлі 1994 року» від	Проведена документальна і нормативно-правова перевірка: - Договору №XX від 29 квітня 2016 р. з додатками і додатковими угодами; - Кредитних договорів; - вантажних митних декларацій; - видаткових накладних; - актів приймання-передач,; - банківських виписок; - реєстрів платіжних документів; - заяв на вибірку коштів за кредитом	Здійснена документальна і нормативно-правова перевірка складових зовнішньоекономічної операції. Проведено аналіз і співставлення даних взаємопов'язаних документів.	Надана оцінка кожної складової зовнішньоекономічної операції з точки зору її відповідності регламентуючим документам

Продовження таблиці Д.3

1	2	3	4	5	6
		<p>6. 28.12.2014р. №73-VIII.</p> <p>7. Положення про документальне забезпечення записів у бухгалтерському обліку, затверджене наказом Міністерства фінансів України від 24.05.1995р. №88, зареєстроване в Міністерстві юстиції України 05.06.1995р. за №168/704;</p> <p>8. Роз'яснення Міністерства економічного розвитку і торгівлі України «Щодо зміни істотних умов договору про закупівлю» від 07.04.2015р. №3302- 05/11398-07;</p> <p>9. Національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку.</p>			
3	Аналіз ЗЕ договорів	<p>5. Оцінена правосуб'єктність підписантів Договору поставки №XX від 29 04.2016 і Кредитних договорів.</p> <p>6. Проведена нормативно-правова оцінка ЗЕ договорів.</p> <p>7. Проведено співставлення тендерних і договірних умов.</p> <p>8. Проаналізовано фактичне виконання договірних умов</p>	<p>Проаналізовані ЗЕД:</p> <p>3. Договір поставки №XX від 29.04.2016 з додатками і додатковими угодами;</p> <p>4. Кредитні договори №21705, №21706 і №21707 від 02.02.2016р.</p>	<p>Оцінено:</p> <p>1. Ідентичність тендерних умов з умовами договору №XX від 29.04.2016.</p> <p>2. Фактичне виконання ЗЕД: №XX від 29.04.2016 та №21705, №21706 і №21707 від 02.02.2016р.</p>	<p>ЗЕД у змістовних частинах відповідають вимогам нормативних актів.</p>
4.	Аналіз товаросупроводжувальних документів	<p>Оцінена:</p> <p>3. Відповідність умов договору обсягу і асортименту отриманого обладнання і запасних частин та термінів поставки.</p> <p>4. Повнота оприбуткування отриманого обладнання і запасних частин</p>	<p>Проведена документальна перевірка:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Митних декларацій; • Інвойсів; • Накладних; • Товарно-транспортних накладних; • Актів приймання-передачі 	<p>Проаналізована повнота і своєчасність:</p> <p>1. Оформлення первинних документів.</p> <p>2. Оприбуткованого обладнання і запасних частин</p>	<p>Надана оцінка товаросупроводжувальних документів і оприбуткуванню обладнання і запасних частин з точки зору договірних умов їх поставки</p>

Продовження таблиці Д.3

1	2	3	4	5	6
5	Аналіз кредитних зобов'язань	1.Оцінено відповідності умов кредитних договорів обсягу фактично наданих коштів. 2.Процентне обслуговування кредитів не розглядалось; 3.Впливу змін валюти платежу на вартість кредитів не розглядалось.	Проведена документальна перевірка: - банківських виписок, - реєстрів платіжних документів; - заяв на вибірку коштів за кредитом.	Проаналізовано повноту і своєчасності надходження кредитних коштів. Вартості кредитних коштів для Підприємства не розглядалась	Надана оцінка відповідності договірних умов обсягам фактично взятих фінансових зобов'язань
6	Аналіз обсягу оплачених коштів	1. Оцінена відповідність умов ЗЕД №XX від 29.04.2013 та №21705, №21706 і №21707 від 02.02.2013р. обсягу фактично оплачених коштів. 2. Оцінено вплив зміни валюти розрахунків по ЗЕД №XX від 29.04.2013 3. Оцінка впливу коливань валютних курсів і вартості кредитних коштів не проводилась.	Документальна перевірка: - банківських виписок, - реєстрів платіжних документів; - заяв на вибірку коштів за кредитом.	Проаналізовано повнота і своєчасність виконання договірних зобов'язань; Аналіз дотримання валютного законодавства не проводився.	Проведена перевірка платіжної дисципліни. Вплив процентних платежі на вартість кредитних коштів не оцінювався
7	Аналіз повноти і своєчасності оприбуткування і оподаткування зовнішньоекономічних операцій	1. Проведено аналіз своєчасності і повноти відображення у бухгалтерському обліку всіх складових зовнішньоекономічних операцій. 2.Аналіз оподаткування результатів зовнішньоекономічних операцій не проводився	Документальна перевірка реєстрів бухгалтерського обліку. Аналіз повноти відображення у податковій звітності результатів зовнішньоекономічної операції не проводився	Проведено документальну перевірку реєстрів бухгалтерського обліку рахунків класу 10, 20, 31, 50 і 63.	Надана оцінка повноті і своєчасності відображення ЗЕ операцій у бухгалтерському обліку. Аналіз оподаткування результатів зовнішньоекономічних операцій не проводився.
8	Висновки проведення експертного економічного дослідження	Сформульовані висновки щодо поставлених на дослідження питань	Оформлено висновок експертного економічного дослідження щодо узгоджених процедур з окремих питань фінансово-господарської діяльності «XXX Трансгаз» від 26 грудня 2017 року	Проведено нормативно-правове і документальне обґрунтування висновків експертного економічного дослідження	Висвітлена послідовність дій посадових осіб оцінку яким надаватиме замовник експертного економічного дослідження

Джерело: сформовано автором.

Таблиця Д.4 – Типовий Додаток до рамкового зовнішньоекономічного договору ПАТ «Укртрансгаз» з фірмою постачальником

Додаток
у версії від "____" _____ 2016 р.
до Договору № XX
від 29 квітня 2016 р.

Annex
in version of "____" _____ 2016
To Contract No. XX
of 29th of April 2016

Кодекси та стандарти

CODES AND STANDARDS

1. ВСТУП

У цьому Додатку описані кодекси та стандарти, згідно з якими буде спроектовано, вироблено і встановлено новий турбінний компресор і допоміжне обладнання. Підрядник буде дотримуватись останніх редакцій перерахованих тут кодексів та стандартів.

Буде вважатись, що сторони погоджуються з пов'язаними з виробництвом турбокомпресорів примітками до міжнародних стандартів та винятками з міжнародних стандартів.

Зазвичай, міжнародне обладнання (обладнання, яке постачається ззовні України), повинно бути придбано, випробувано і введено в експлуатацію згідно з міжнародними стандартами. Для будівельних та монтажних робіт застосовуються українські стандарти та положення

1. INTRODUCTION

This Annex describes the codes and standards according to which the new turbine-compressor and its auxiliaries will be designed, manufactured, and installed. The Contractor will comply with the latest editions of the codes and standards listed herein.

The turbine-compressor manufacture comments and exceptions to the international standards shall be deemed as accepted by the parties.

As a rule, international equipment (equipment, which is supplied from outside Ukraine) shall be procured, tested and commissioned pursuant to international standards. For construction and installation works, Ukrainian standards and regulations shall apply.

2. ПОСИЛАННЯ НА КОДЕКСИ ТА СТАНДАРТИ ДЛЯ ЗАКУПІВЛІ

2. REFERENCES TO CODES AND STANDARDS FOR PROCUREMENT

2.1. Модуль турбінного компресору (TUCO)

2.1. Turbine-Compressor (TUCO) Unit

Компресор Compressor	API 617
Датчики і безконтактні вимикачі компресора Compressor sensors and contactless switches	API 620
Випробування ефективності компресора Compressor performance test	ASME PTC 10 тип 2 ASME PTC 10 type 2
Допуски вимірювання при тестуванні ефективності Performance test measuring tolerances	ISO 5167, VDI 2045
Політропна ефективність Polytropic efficiency	ASME Стаття 87-GT 10 ASME Paper 87-GT 10
З'єднання компресора Compressor connections	API 671

Турбіна Turbine	API 616
Випробування ефективності турбіни Turbine performance test	API 616, ISO 2314
Електричний двигун турбіни Turbine electric motor	IEC
Мастило Grease	ISO VG46
Захист від пожежі турбіни Turbine fire protection	NFPA
Фільтрувальна система мастила Grease filtration system	API 614
Лінійна частина трубопроводу в рамках пакету TUCO Line pipe within the TUCO Package	ASME B 36.19M
Фланці в рамках пакету TUCO Flanges within the TUCO Package	ASME B 16.5
Фітинги в рамках пакету TUCO Fittings within the TUCO Package	ASME B 16.9
Електрична система Electrical system	Норми IEC та DIN IEC and DIN Norms

2.2. Обладнання та труби під тиском

2.2. Pressurized Equipment and Piping

Резервуари високого тиску: Pressure vessels:	PED, AD-2000 Merkblaetter
Конструкція трубопроводів Piping design	DIN EN 13480
Лінійні частини трубопроводу Line pipes	DIN EN 10208, DIN EN 10216
Фланці Flanges	DIN EN 1092-1
Фітинги Fittings	DIN EN 2605

2.3. Зварювання та контроль

2.3. Welding and Inspection

Кваліфікація зварювальника Welder qualification	EN 287-1 (ISO 9606-1)
WPS (Технологічна карта зварювання) WPS (welding process specification)	DIN ISO 15609
WPQ (Технологія зварювання) WPQ (welding technology)	EN ISO 15607, 15610 - 15613
Кваліфікація оператора зварювального апарату Welding operator qualification	EN 1418 (ISO 14732)
Персонал неруйнівного випробування NDT (nondestructive testing) personnel	EN 473 (ISO 9712)
Правила неруйнівного випробування NDT (nondestructive testing) rules	DIN ISO 17637

2.4. Електричні установки

2.4. Electrical installations

Міжнародний електротехнічний словник International electrotechnical dictionary	IEC 60050-461
Електричні кабелі Electric cables	DIN VDE 0200
Електричні кабелі – номінальні струми Electric cables - rated currents	IEC 60287
Провідники ізольованих кабелів Conductors of insulated cables	IEC 60228
Батареї і акумулятори, електричні машини Batteries and accumulators, electric machinery	DIN VDE 0500
Розподільні коробки і панелі приладів 400 В змінного струму Consumer units and meter panels AC 400 V	DIN VDE 0600
Кабелі з ізоляцією з полівінілхлориду на номінальну напругу до 450/750 В Polyvinyl chloride insulated cables of rated voltage up to 450/750 V	IEC 60227-1 - 7
Характеристики стійкості до пожежі електричних кабелів Fire resisting characteristics of electric cables	IEC 60331
Ідентифікація провідників кольором або за номерами Identification of conductors by colours or numerals	IEC 60446

3. ПОСИЛАННЯ НА КОДЕКСИ ТА СТАНДАРТИ ДЛЯ ВСТАНОВЛЕННЯ

3. REFERENCES TO CODES AND STANDARDS FOR INSTALLATION

	Позначення Designation	Найменування Description	Примітка Note
3.1. Загальні положення 3.1 General			
3.2. Технологія (стосовно Монтажа) 3.2 Technology (as applicable to Installation)			
1	СНиП 3.05.05-84	Технологическое оборудование и технологические трубопроводы Process equipment and process pipelines	
3.3. Будівельна частина 3.3 Construction Section			
1	СНиП 2.09.02-85*	Производственные здания Industrial buildings	
2	СНиП 2.09.03-85	Сооружения промышленных предприятий Edifices at industrial enterprises	
3	ДБН В.1.2- 2:2006	Навантаження і впливи Loads and effects	
4	ДБН В.2.1- 10-2009	Основи та фундаменти споруд. Основні положення проектування Bases and foundations of edifices. Designing basic provisions	
5	ДБН В.2.6- 98:2009	Бетонні та залізобетонні конструкції. Основні положення	

		Concrete and reinforced concrete structures. Basic provisions	
6	ДСТУ Б В.2.6-145-2010	Конструкції будинків і споруд. Захист бетонних і залізобетонних конструкцій від корозії Structures in buildings and edifices. Protection of concrete and reinforced concrete structures against corrosion.	
7	ДБН 362-92	Оцінка технічного стану сталевих конструкцій виробничих будівель і споруд, що знаходяться в експлуатації Assessment of technical condition of steel structures in production buildings and edifices under operation	
3.4. Автоматизація (стосовно Монтажа) 3.4 Automation (as applicable to Installation)			
1	СОУ 60.3-30019801-072:2009	Системи автоматичного керування компресорним цехом та компресорною станцією. Основні технічні вимоги Automatic systems for controlling compressor shop and compressor station. Basic specifications	
3.5. Електропостачання 3.5 Electric Power Supply			
1		Правилаустройства электроустановок (ПУЭ) Electric installation code (EIC)	
2	НПАОП 40.1-1.32-01	Правила будови електроустановок. Електрообладнання спеціальних установок Electric installation code. Electric equipment of special installations	
3.6. Зв'язок та пожежна сигналізація 3.6 Communications and Fire Alarm Signalling			
1	ДСТУ 4030-2001	Системи тривожної сигналізації. Системи охоронного призначення. Позначення умовні графічні та літерні Alarm signalling systems. Security systems. Graphic and lettered conventional designations	
3.7. Опалення та вентиляція (стосовно Монтажа) 3.7 Heating and Ventilation (as applicable to Installation)			
1	СНиП 2.04.05-91	Отопление, вентиляция и кондиционирование Heating, ventilation and air conditioning	
3.8. Пожежна безпека. Пожежогасіння 3.8 Fire safety. Fire extinguishing			
1	ДБН В.1.1-7-2002	Захист від пожежі. Пожежна безпека об'єктів будівництва Protection against fire. Fire safety of construction facilities	
2	НПАОП 11.1-1.01-08	Правила безпеки в нафтогазодобувній промисловості України Safety rules in oil & gas industry of Ukraine	
3	ДСТУ 4578:2006	Системи пожежогасіння діоксидом вуглецю. Проектування та монтаж. Загальні вимоги. Fire extinguishing systems with carbondioxide. Designing	

		and mounting. General requirements.	
--	--	-------------------------------------	--

Замовник

Client

Публічне
“УКРТРАНСГАЗ”

акціонерне

товариство

Public Joint Stock
"UKRTRANSGAZ"

Company

_____/_____/_____
(підпис)_____/_____/_____
(Signature)

STAMP

М. П.

Підрядник

Contractor

XXX GmbH

XXX GmbH

_____/_____/_____
(підпис)_____/_____/_____
(Signature)

STAMP

М. П.

Таблиця Д. 5 – Обов'язки та відповідальність посадових осіб та інших працівників ГТП згідно з Законом № 996 та Положенням № 88 [30]

Елемент	Керівник підприємства	Працівники бухгалтерії	Особи, які склали та підписали документи
1	2	3	4
Обов'язки	<p>Зобов'язаний створити необхідні умови для правильного ведення бухгалтерського обліку, забезпечити неухильне виконання всіма підрозділами, службами та працівниками, причетними до бухгалтерського обліку, правомірних вимог бухгалтера щодо дотримання порядку оформлення та подання до обліку первинних документів (ч. 6 ст. 8 Закону №996).</p> <p>Забезпечує фіксування фактів здійснення всіх господарських операцій, що були проведені, у первинних документах, та виконання всіма підрозділами, службами і працівниками правомірних вимог головного бухгалтера щодо порядку оформлення та подання для обліку відомостей і документів (п. 2.13</p>	<p>Зобов'язані перевіряти первинні документи за формою і змістом (наявність у документі обов'язкових реквізитів та відповідність господарської операції діючому законодавству, логічна ув'язка окремих показників) (п. 2.15 Положення №88).</p> <p>Головний бухгалтер здійснює контроль за дотриманням виконавцями графіка документообігу на підприємстві, в установі (п. 5.5 Положення №88).</p> <p>Головний бухгалтер або особа, на яку покладено ведення бухгалтерського обліку підприємства, забезпечує дотримання на підприємстві встановлених єдиних методологічних засад бухгалтерського обліку, складання і подання у встановлені строки</p>	<p>Зобов'язані виконувати вимоги головного бухгалтера щодо порядку подання до бухгалтерії або на обчислювальну установку необхідних документів та відомостей (п. 5.5 Положення №88)</p>

	Положення №88)	фінансової звітності (ч. 7 ст. 8 Закону №996)	
Відповідальність	Відповідає за організацію бухгалтерського обліку та забезпечення фіксування фактів здійснення всіх господарських операцій у первинних документах, збереження оброблених документів, реєстрів і звітності протягом встановленого терміну, але не менше трьох років (ч. 3 ст. 8 Закону №996)	Відповідно несуть відповідальність за невиконання чи неналежне виконання цих обов'язків. Також несуть відповідальність за несвоєчасне складання та недостовірність даних у тих первинних документах, оформленням яких займаються ці працівники	Відповідають за своєчасне і якісне складання документів, передачу їх у встановлені графіком документообігу терміни для відображення у бухгалтерському обліку, за достовірність даних, наведених у документах (п. 2.14 Положення №88). Відповідають за несвоєчасне складання первинних документів та недостовірність відображених у них даних (ч. 8 ст. 9 Закону №996)

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА**Наукові праці, в яких опубліковано основні наукові результати дисертації:**

1. Морозова О. С. Міжнародна торгівля: необхідність обміну валюти. *Бухгалтерський облік, аналіз та аудит: проблеми теорії, методології, організації*. 2014. №1. С.217-222. (0,29 друк. арк.)
2. Морозова О. С. Сутність поняття «міжнародні розрахунки» та класифікація операцій за міжнародними розрахунками: обліковий підхід. *Регіональна бізнес-економіка та управління*. 2015. Вип. 2 (46). С. 121- 127. (0,37 друк. арк.)
3. Перезовова І. В., Устенко А. О., Малинка О. Я., Морозова О. С. Підходи до розуміння сутності поняття «стратегічне управління» / Актуальні проблеми економіки. 2018. 5-6 (203 – 204). С. 4 – 9. (0,12 друк. арк.; особисто автору належить 0,03 друк. арк.) *Особистий внесок здобувача: уточнено категорії стратегічного управління, описаний феномен стратегічного управління*.
4. Перезовова І. В., Морозова О. С. Економічна експертиза як інструментарій комплексної системи контролінгу на підприємстві. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2018. Вип. 29. С. 198-201. (0,3 друк. арк.; особисто автору належить 0,2 друк. арк.). *Особистий внесок автора: адаптовано модель економічно-експертного дослідження під потреби дослідження конкретної господарської ситуації, факту, операції, діяльності*.
5. Морозова О. С. Візія становлення ГТС України на внутрішніх і світових ринках. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2018. Вип. 30. С.115 – 120. (0,7 друк. арк.)
6. Перезовова І. В., Даляк Н. А., Морозова О. С., Перезовова Д. Д. Матриця комерційного аналізу як інструменту оцінки ефективності постачальницько-збутової діяльності підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2018. №7 (15). С. 52-60.

(0,18 друк. арк.; особисто автору належить 0,03 друк. арк.). *Особистий внесок автора: деталізовано поняття «збутова діяльність», запропонована економетрична модель залежності показника від факторів.*

7. Перезовова І.В., Устенко А.О., Малинка О.Я., Морозова О.С. Концептуальна модель процесу стратегічного управління системою зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2018. Вип. 16. С.89-95. (0,15 др. арк.; особисто автору належить 0,03 друк. арк.). *Особистий внесок автора: запропоновано на базі моделі управління (X,Y,Z) модель стратегічного управління ЗЕД підприємства, згруповано підходи до стратегічного управління та запропоновано ієрархічні рівні управління процесами.*

8. Перезовова І. В., Даляк Н. А., Морозова О. С. Прогнозування значення обсягу природного газу у ПСГ України в залежності від обсягів використання природного газу та імпорту. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. 2018. Вип. 35. С.141 - 146. (0,51 друк. арк.; особисто автору належить 0,3 друк. арк.). *Особистий внесок автора: математичний опис мультиплікативної залежності між обсягами природного газу у ПСГ України.*

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

9. Морозова Е. С. Сущность понятия «международные расчеты», классификация операций и формы международных расчетов. *Современные проблемы методологии и организации бухгалтерского учета, экономического анализа и аудита в условиях перехода на МСФО и МСА: сборник научных статей V Международной научно-практической конференции студентов, молодых ученых и преподавателей в 2-х ч. Ч II* (Ставрополь, 27 грудня 2013). Ставрополь, 2013 р. С.79-85. (0,18 друк. арк.).

10. Морозова О. С. Вплив валютних курсів на здійснення міжнародних розрахунків. *Облік, аналіз і контроль в умовах сучасних концепцій*

управління економічним потенціалом і ринковою вартістю підприємства: Збірник тез доповідей на II Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції (Житомир, 23-24 січня 2014). Житомир, 2014. С.108-109. (0,12 друк. арк.).

11. Морозова О. С. Особливості організацій внутрішнього контролю операцій за міжнародними розрахунками. *Наука и общество: международная конференция. Часть 1 (технические науки, экономические науки)* (Донецьк, 15 лютого 2014). Донецьк, 2014. С. 184-185. (0,12 друк. арк.).

12. Морозова О. С. Акредитив як форма міжнародних розрахунків. *Сучасні тенденції економічного та соціального розвитку: держава, регіон, підприємство:*

Матеріали всеукр. наук-практ. інтернет-конф. з міжнар. участю. (Луганськ, 19 лютого 2014). Луганськ, 2014. С. 90-91. (0,12 друк. арк.).

13. Морозова О. С. Місце міжнародних розрахунків у звітності підприємств. *Актуальні проблеми фінансово-господарського контролю та його ресурсного забезпечення в умовах глобалізації:* матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (Кривий Ріг, 11 квітня 2014). Кривий Ріг, 2014. С.147-149. (0,13 друк. арк.).

14. Морозова О. С. СОТ: визначення впливу на розвиток міжнародних розрахунків. *Розвиток системи обліку, аналізу та аудиту в Україні: теорія, методологія, організація:* Збірник тез доповідей учасників XII-ої міжнародної наукової конференції (Київ, 15 березня 2014). Київ, 2014. С. 172-175. (0,13 друк. арк.).

15. Перезовова І. В., Морозова О. С. Управлінська біполярність інтеграційних процесів газотранспортної системи України в умовах лібералізації. *ScienseMax IV. Соціальні трансформації у кризовий період:* Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. (Краматорськ, 27 травня 2018). Вінниця, 2018. С. 43 – 48. (0,11 друк. арк.; особисто автору належить 0,06 друк. арк.). *Особистий внесок автора: сформований*

біополярний аспект інтеграційних процесів газотранспортної системи України.

16. Морозова О. С. Щодо організації контролювання податкового аспекту операцій по імпорту газу газотранспортними підприємствами України. *Актуальні питання економічного розвитку держави та регіонів: теоретичні практичні аспекти*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 16 червня 2018). Львів, 2018. С. 56-58 с. (0,15 друк. арк.)

17. Морозова О. С. Формування карти стейкхолдерів як елемент організації ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю газотранспортного підприємства. *Інноваційний розвиток: освіта та наука XXI століття*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 19 червня 2018). Обухів, 2018. Т.4. С. 108-109. (0,07 друк. арк.)

**ДОКУМЕНТИ, ЩО ПІДТВЕРДЖУЮТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ
РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ**

1. Довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження УМГ «Київтрансгаз» ПАТ «Укртрансгаз» № 507/29-01 від 11.06.2018 р.
2. Довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження УМГ «Прикарпаттрансгаз» ПАТ «Укртрансгаз» № 18-1126 від 07.06.2018 р.
3. Довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження ТОВ «А2-газ» № 3/221А2 від 12.06.2018 р.
4. Довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження АТ «Укрспецтрансгаз» № 1837/103 від 18.06.2018 р.
5. Довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження ДП Спеціалізована експертна науково-аналітична та технічна установа № 6 від 11.04.2018 р.
6. Довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу № 132/12 від 28.06.2018 р.

Публічне
акціонерне товариство
“УКРТРАНСГАЗ”

Філія “Управління магістральних
газопроводів
“КІВТРАНСГАЗ”

Україна, 03065, м. Київ,
пр-т. Комарова, 44
тел.: +38 (044) 239-7870
e-mail: k-office@utg.ua, k-fax@utg.ua



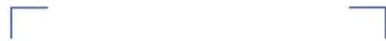
Public
Joint-Stock Company
“UKRTRANSGAZ”

Branch Main
Pipeline Division
KYIVTRANSGAZ

44, Komarova ave., Kyiv,
Ukraine, 03065
tel.: +38 (044) 239-7870
e-mail: k-office@utg.ua, k-fax@utg.ua

11.06.2018 № 507/29-01

на № _____



ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження Морозової
Олени Сергіївни, представленого на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – Економіка та
управління підприємствами (за видами економічної діяльності)**

в тому, що запропонована нею за результатами дисертаційного дослідження система оціночних показників конкурентоздатності та ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, методика визначення ефективності зовнішньоекономічних операцій, апробовані в процесі роботи та є запровадженими в систему управління підприємства.

Вважаємо, що обґрунтовані доведення Морозової О.С. в частині аспектів оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності на основі програми конкурентної стратегії газотранспортного підприємства мають інноваційну та практичну цінність.

На підприємстві апробовано, запропоновані Морозовою О.С., організаційно-методичні розробки та рекомендації, пов'язані з моделюванням економіко-експертного дослідження зовнішньоекономічних операцій ГТП на основі системної інтеграції функцій контролю й інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень щодо діяльності підприємства, за результатами чого підтверджується отримання позитивного економічного ефекту.

Директор, к.т.н.



В.В. Рудко



6842

Публічне
акціонерне товариство
“УКРТРАНСГАЗ”

Філія Управління магістральних
газопроводів
“ПРИКАРПАТТРАНСГАЗ”

Україна 76018, м. Івано-Франківськ,
вул. Незалежності, 48
тел. факс: (0342) 75-09-23, 55-90-88
e-mail: p-office@utg.ua



Public
Joint-Stock Company
“UKRTRANSGAZ”

Main Pipeline
Division
PRYKARPATTRANSOAZ

48, Nezalezhnomy str.
Ivano-Frankivsk, Ukraine, 76018
tel. fax: (0342) 75-09-23, 55-90-88
e-mail: p-office@utg.ua

№ _____

Довідка

на № _____
Морозової Олени Сергіївни, представленого на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)

Розвиток здорової конкуренції на вітчизняному та європейському ринках газу зумовлюють потребу оптимізації діяльності газотранспортних підприємств для підвищення загальної ефективності функціонування, зокрема в частині здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

Результати дисертаційної роботи Морозової О.С. з обґрунтованими доведеннями в частині методики визначення ефективності зовнішньоекономічних операцій ГТП, за основу якої взято сформована автором система показників, що визначають конкурентоздатність та ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, мають незаперечні переваги щодо реального оцінювання та подальшого прийняття управлінських рішень в частині підвищення ефективності такої діяльності.

На підприємстві апробовано з подальшим використанням в практичній діяльності, розроблені Морозовою О.С. методичні підходи оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності на основі програми, що виступає формалізованим виразом конкурентної стратегії підприємства як гравця лібералізованого ринку природного газу. Отримані результати сприяли прийняттю керівництвом ефективних управлінських рішень щодо розширення діяльності в частині укладання зовнішньоекономічних контрактів, за наслідками яких очікуване зростання результативних показників діяльності.

Вважаємо, що організаційно-методичні розробки та рекомендації, подані в межах дисертаційного дослідження Морозовою О.С., мають інноваційну та практичну значущість.



З повагою,
Заступник директора

ІВ АТ УКРТРАНСГАЗ
2601ВИХ-18-1126 від 07.06.2018

арк.1



Л.З. Данів 025676



25001, Україна,
м. Кропивницький,
вул. Ушакова 1 А
Код ЄДРПОУ 37624159

тел. /0522/27 94 49
тел. / факс: /044/ 339 99 48
e-mail: a2-gaz@ukr.net
http://www.a2-gaz.com/

Вих. № 3/221А2 від 12.06.2018р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Морозової Олени Сергіївни, представленого на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)

Результати дисертаційної роботи Морозової Олени Сергіївни щодо теоретичних, методичних та організаційних аспектів положень оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності газотранспортних підприємств апробовані на підприємстві.

Запропонована здобувачем алгоритмізована модель економіко-експертного дослідження зовнішньоекономічних операцій ГТП на основі системної інтеграції функцій контролю й інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень щодо діяльності підприємства була використана при оцінці операцій за зовнішньоекономічними контрактами підприємства.

Взято до уваги пропозиції автора щодо уточнення та структурування технології процесу управління розвитком зовнішньоекономічної діяльності підприємства з врахуванням ключових факторів діяльності, стан яких визначає результати здійснення такої діяльності; проведено групування інформаційно-інституціонального забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства для активізації залучення іноземних інвестицій та запропоновану удосконалену методику розробки програми розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Вважаємо, що дані новації суттєво підвищують якість прийнятих управлінських рішень та ефективність діяльності підприємства.

Цим підтверджується, що апробовані на підприємстві організаційно-методичні розробки та рекомендації Морозової О.С. щодо процесу управління зовнішньоекономічною діяльністю газотранспортних підприємств, мають наукову та практичну цінність.

Генеральний директор



Панченко М.В.

JOINT-STOCK COMPANY
"UKRSPECTRANSGAZ"



АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
"УКРСПЕЦТРАНСГАЗ"

3, Promyslova Street, Donlyna, Ivano-Frankivsk region, Ukraine, 77503
Tel.: (03477) 2-53-10, Fax: (03477) 2-53-11, E-mail: trgaz@ustq.com.ua

77503, Україна, Івано-Франківська обл., м. Долина, вул. Промислова, 3
Тел.: (03477) 2-53-10, Факс: (03477) 2-53-11, E-mail: trgaz@ustq.com.ua
Код ЄДРПОУ 00157842, ІПН 001578409051, св. № 100335354

« 18 » червня 2018 р. № 1837/103

на № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Видана Морозовій Олені Сергіївні в тому, що результати її дисертаційного дослідження щодо теоретичних, методичних та організаційних аспектів оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств, представленого на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності), апробовані на підприємстві.

Вважаємо, що алгоритмізована модель економіко-експертного дослідження зовнішньоекономічних операцій підприємства, що побудована Морозовою О.С. з врахуванням контрольних аспектів та інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень щодо діяльності підприємства, є ефективною при оцінці операцій за зовнішньоекономічними контрактами і суттєво підвищують якість прийнятих управлінських рішень та ефективність діяльності підприємства.

Цим підтверджується, що апробовані на підприємстві організаційно-методичні розробки та рекомендації Морозової О.С. щодо процесу управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства мають наукову та практичну цінність.

Голова правління АТ «Укрспецтрансгаз»

Т.Вовків

**ДП СЕЦІАЛІЗОВАНА ЕКСПЕРТНА
НАУКОВО-АНАЛІТИЧНА ТА
ТЕХНІЧНА УСТАНОВА**

03028, м. Київ, просп. Науки, 41
e-mail: senatus@email.ua
тел: +38 044 2580158

11.04.2018 р. №6

На № _____

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Морозової Олени Сергіївни, представленого на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – Економіка та
управління підприємствами (за видами економічної діяльності)**

Розробки та результати дисертаційної роботи Морозової Олени Сергіївни здобувача кафедри маркетингу і контролінгу Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу є обґрунтованими доведеннями, зокрема в частині алгоритмізованої моделі економіко-експертного дослідження зовнішньоекономічних операцій підприємства, що побудована з врахуванням контрольних аспектів та інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень щодо діяльності підприємства.

В цілому, визначені Морозовою О.С. основні напрями вдосконалення існуючої організаційної архітектури економічної експертизи конкретного виду господарської діяльності підприємства, зокрема операцій по зовнішньоекономічним контрактам, з метою її інтеграції в систему контролінгу підприємства, розроблена система оціночних показників ефективності такої діяльності мають інноваційну та практичну значущість.

На підприємстві апробовано з подальшим використанням в практичній діяльності організаційно-методичні розробки та рекомендації Морозової О.С., пов'язані з моделюванням проведення економічних експертиз щодо конкретних питань господарської діяльності підприємства, а саме зовнішньоекономічних, оцінювання ймовірності ефективності такої діяльності та поглиблені архітектурні особливості побудови системи контролінгу підприємства за наявності підсистеми економічної експертизи. Отримані в дисертаційному дослідженні результати сприяють взаємоузгодженості зв'язків при побудові такої системи на підприємстві, підвищенні якості та координації управлінських рішень, прийнятих на підставі інформаційних масивів, які спрямовані на кожного складового елементу цієї системи до керівництва.

В.о. заст. директора



Вабенко Д.Ю.

П

Затверджую:

Проректор з науково-педагогічної роботи

Івано-Франківського національного
технічного університету нафти і газу

проф. Чудик І.І.

06 2018 р.



ДОВІДКА

**про впровадження результатів
дисертаційного дослідження**

Видана про те, що основні результати дисертаційної роботи здобувача кафедри маркетингу і контролінгу Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу Морозової Олени Сергіївни, представленої на здобуття наукового ступеню кандидата економічних наук за спеціальністю «08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» знайшли своє відображення у темі «Теоретико-прикладні засади маркетингової діяльності в умовах інформатизації бізнесу» (Державний реєстраційний номер РК 0117U003830), в рамках якої автором визначено методико-прикладні засади управління розвитком зовнішньоекономічної діяльності підприємства магістрального транспортування газу та на основі аналізу динаміки розвитку газового ринку України проведено дослідження інтеграційних процесів у єдиний європейський, досліджено еластичність обсягу природного газу у ПСГ за показником його використання та за показником його імпорту.

Пропозиції стосовно удосконалення методики оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності, введення в практику обов'язкової незалежної комплексної державної експертизи виходячи з максимізації коефіцієнтів вуглеводневиділення, використані при підготовці матеріалів для науково-виробничої наради в Міністерстві енергетики та вугільної промисловості з питань збільшення вуглеводневиділення з родовищ нафти і газу України 15.04.2016 р., комітетських слухань у Верховній Раді України на тему «Перспективи та шляхи нарощування видобутку вітчизняної нафти та газу для підвищення енергетичної безпеки України», що проводились 09.05.2015 р. Комітетом з питань паливо-енергетичного комплексу, ядерної політики та ядерної безпеки.

Теоретичні положення, методичні розробки, узагальнення і висновки, що містяться в дисертаційній роботі, використовуються у навчальному процесі Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу при викладанні дисципліни «Експертно-консалтингові системи», «Моделювання господарських процесів», «Сучасні моделі і технології менеджменту» для студентів спеціальностей 076 «Підприємство, торгівля та біржова діяльність».

Директор інституту економіки та
управління у нафтогазовому комплексі
д.е.н., проф.

 Л. Т. Гораль

Завідувач кафедри маркетингу і контролінгу,
д.е.н., доц.

 І. В. Перезовова