

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

На правах рукопису

КІСЬ СВЯТОСЛАВ ЯРОСЛАВОВИЧ

УДК 658.115:622.012

УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ
НАФТОГАЗОВОГО КОМПЛЕКСУ

Спеціальність: 08.00.04. – економіка та управління підприємствами
(нафтова і газова промисловість)

Дисертація
на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

*Усі примірники дисертації
ідентичні за змістом*

*Вчений секретар спеціалізованої
вченої ради К20.082.06 Інституту нафти і газу*

16 червня 2010 р.

*Підпис Голови Т.Я.
посвідчує [В. П. Процик]*

16.06.10

Науковий керівник:
Петренко В.П.
доктор економічних наук, доцент



Івано-Франківськ – 2010

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ОЦІНКИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ	
1.1. Поняття, сутність та структура економічної безпеки.	10
1.2. Аналіз і класифікація потенційних загроз економічній безпеці.	25
1.3. Індикатори, критерії вимірювання та оцінка рівня економічної безпеки.	42
Висновки до розділу 1	62
РОЗДІЛ 2 УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ЯКОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ	
2.1. Засадничі положення системи управління економічною безпекою підприємства в контексті категорії „якість”	65
2.2. Розробка концептуальної структури системи управління якістю діяльності підприємства	80
2.3. Модель комплексного управління якістю діяльності підприємства	90
2.4. Розробка методів, інструментів та системи управління економічною безпекою підприємства на основі організації контролінгу якості	113
Висновки до розділу 2	126
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ НАФТОГАЗОВОГО КОМПЛЕКСУ	
3.1. Аналіз та ідентифікація проблем управління господарською діяльністю підприємств НГКУ	129
3.2. Проблеми управління економічною безпекою на рівні відокремлених підприємств НГКУ	141
3.3. Результати дослідження та оцінки підприємств НГКУ на відповідність критеріям і вимогам моделі управління якістю діяльності	153
3.4. Управління економічною безпекою підприємства на прикладі НГВУ „Долинанафтогаз” ВАТ „Укрнафта”	172
Висновки до розділу 3	188
ВИСНОВКИ	191
ДОДАТКИ	196
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	222

ВСТУП

Актуальність теми. Аналіз стану економічної безпеки на загальнодержавному рівні та оцінки соціально-економічної ситуації демонструють, що основні загрози економічній безпеці несуть яскраво виражене галузеве навантаження. При цьому, пріоритетний вплив на стан економічної безпеки держави мають підприємства такої стратегічно важливої галузі національного господарства як нафтогазовий комплекс (НГК).

Науковий доробок у сфері гарантування економічної безпеки є достатньо вагомим. Однак, в своїй більшості, досліджуються лише окремі питання загальної проблеми, серед яких: формування теоретичних основ і понятійних категорій економічної безпеки, ідентифікація системи економічних інтересів, пріоритетів і напрямків безпечного розвитку, пошуку і формування окремих заходів щодо управління економічною безпекою. Серед вітчизняних та зарубіжних авторів наукових праць, в яких розглядалися названі вище питання в першу чергу слід назвати О.В. Ареф'єву, Л.І. Абалкіна, І.Ф. Бінька, З.С. Варналія, Б. Гарретта, В.М. Геєця, Б.В. Губського, Г.Ю. Дарнопиха, Я.А. Жаліла, В.А. Забродського, Р.С. Каплана, Н.П. Капустіна, В.І. Кириленка, Т.Б. Кузенка, Т.С. Клебанову, В.П. Мартинюка, В.І. Мунтіяна, С.І. Пирожкова, Г.А. Пастернак-Таранушенка, А.В. Степаненка, А.І. Сухорукова, В.К. Сенгачова, В.Л. Тамбовцева, та ін.

Одночасно з цим, різноманітні аспекти гарантування економічної безпеки на рівні галузевих систем і їх складових – окремих підприємств, досліджені далеко неповно. Відомі праці з економічної безпеки галузевих господарюючих суб'єктів не дають можливості здійснити науково обґрунтоване визначення і узагальнення основних характеристик, показників та індикаторів діяльності галузей і приналежних до них підприємств з точки зору управління економічною безпекою.

Відсутня повноцінна система показників економічної безпеки суб'єктів господарювання, яка дала б змогу оперативно та достовірно оцінити економічний стан останніх. Недостатньо розвинуте інформаційне забезпечення управління економічною безпекою. Існуюча система моніторингу економічної безпеки підприємств не дає можливості повною мірою здійснити оцінку загроз економічній безпеці.

Отже, стан наукового опрацювання зазначених вище проблем вимагає наукового узагальнення, систематизації і удосконалення теоретичних, методичних і практичних аспектів управління економічною безпекою підприємств стратегічно важливих галузей з метою гарантування економічної безпеки держави.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконувалася згідно наукової тематики досліджень держбюджетної міжкафедральної тематики факультету управління галузевим і регіональним економічним розвитком Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу „Теорія і практика управління соціально-економічними процесами в галузевих і регіональних суспільних системах” (номер державної реєстрації 0109U008787), а також теми „Інтелектуальні ресурси та інтелектуальний капітал галузі в системі економічної безпеки держави (на прикладі нафтогазового комплексу України)”, включеної до Міжвідомчого координаційного плану з екологічних та соціально-економічних проблем розвитку продуктивних сил (2007-2010 рр.) Ради по вивченню продуктивних сил України НАН України (№148, шифр 2.5). Особистий внесок автора полягає в обґрунтуванні потреби ефективного управління економічною безпекою підприємств нафтогазового комплексу на основі аналізу якості діяльності.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є розробка теоретико-методологічних і прикладних підходів до управління економічною безпекою підприємств та підвищення її рівня.

Досягнення мети дослідження реалізується через вирішення наступного переліку завдань:

- з'ясувати сутність, поняття та структуру економічної безпеки;
- ідентифікувати ключові характеристики галузей та їх підприємств як об'єктів управління економічною безпекою;
- удосконалити методичні підходи для дослідження економічної безпеки підприємств;
- розробити концептуальну модель, технології та інструменти управління економічною безпекою підприємств на засадах якості;
- дослідити якісні критерії, кількісні показники і тенденції економічної безпеки підприємств;
- розробити шляхи удосконалення процесів і процедур управління якістю функціонування підприємств як ключового чинника їх економічної безпеки;
- сформулювати стратегічні напрями гарантування економічної безпеки нафтогазової галузі України на основі управління якістю діяльності її підприємств.

Об'єкт дослідження – процеси управління економічною безпекою підприємств у сучасних умовах.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні та прикладні засади управління економічною безпекою підприємств НГК в контексті якості діяльності.

Методи дослідження. Теоретичною і методичною базою дослідження стали розроблені вітчизняними і зарубіжними вченими положення економічної теорії в галузі економічної безпеки держави, галузевих систем та їх підприємств.

Інформаційно-аналітичною основою роботи стали статистичні матеріали та нормативно-правові положення центральних органів державної влади, галузевих органів управління державними підприємствами, установами і

організаціями, органів управління корпоративними структурами, інші нормативні документи.

Для досягнення зазначеної мети і задач, автором використані сучасні методи дослідження: системно-структурний – для визначення сутності, мети і основ управління економічною безпекою галузей та їх підприємств; економіко-математичні – для обґрунтованого розрахунку кількісних показників складових економічної безпеки підприємств у галузевому вимірі; графо-аналітичні – для моделювання і оцінки якості функціонування підприємства з метою розробки заходів з управління економічною безпекою; компаративні – для виявлення спільного і відмінного у підходах до управління економічною безпекою підприємств; статистично-аналітичні – для аналізу стану виробничо-господарської діяльності підприємств та підтвердження дієвості запропонованих заходів; експертно-рейтингові – для визначення показників якості діяльності суб'єктів господарювання нафтогазової галузі та оцінки рівня економічної безпеки; інформаційно-комп'ютерні – для моделювання, аналізу та оцінки рівня економічної безпеки підприємств нафтогазової галузі, визначення тенденцій і вироблення управлінських рішень з її гарантування.

Наукова новизна отриманих результатів. Основним науковим результатом дисертаційної роботи є системне розв'язання комплексу теоретичних, методологічних і практичних завдань з управління економічною безпекою підприємств.

Основні положення наукової новизни, які виносяться на захист, полягають в наступному:

вперше:

- розроблена просторова трикритеріальна модель на основі категорій якості людських ресурсів і технологій, яка дозволяє здійснювати процес управління економічною безпекою підприємства через оцінку складових якості діяльності господарюючого суб'єкта.

удосконалено:

- методичні підходи до оцінки стану і динаміки економічної безпеки підприємства, які на відміну від існуючих, враховують показники якості людських ресурсів і впливають на прийняття ефективних управлінських рішень.

- систему критеріїв і показників економічної безпеки підприємства, які визначають особливості процесу її гарантування і, на відміну від існуючих, враховують якісні характеристики діяльності господарюючих суб'єктів, а також дозволяють встановити рівень та здійснювати проактивне управління економічною безпекою;

отримали подальший розвиток:

- поняття економічної безпеки підприємства, що на відміну від існуючих визначень, ґрунтується на здатності суб'єкта господарювання досягти належного соціально-економічно-технологічного розвитку за рахунок ефективного використання матеріально-речових та інтелектуальних ресурсів;

- система управління економічною безпекою підприємства, яка, на відміну від існуючих, базується на запропонованих критеріях просторової моделі оцінки і управління якістю діяльності і дає можливість приймати адекватні управлінські рішення щодо підвищення безпеки функціонування суб'єкта господарювання;

- механізм управління економічною безпекою підприємств на основі використання технології контролінгу якості, який, на відміну від традиційних впроваджує в структуру підприємства центри відповідальності за якість технологій і якість персоналу.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що вони є науковим підґрунтям подальших досліджень проблем аналізу, оцінки та удосконалення управління економічною безпекою підприємств.

Результати дисертаційного дослідження використовувалися при виконанні науково-дослідних робіт, підготовці аналітичних матеріалів і практичних рекомендацій для Долинського НГВУ (довідка №8 ВК-938 від 18.09.2009 р.), Стрийського відділення бурових робіт (довідка №014/1437 від

14.09.2009 р.), Надвірнянського НГВУ (довідка №17-1/2828 від 15.09.2009 р.), Мринського ВУПЗГ (довідка №474 від 29.03.2010 р.)

Основні результати і положення дисертаційного дослідження були також використані в процесі викладенні дисциплін „Менеджмент організацій”, „Управління персоналом”, „Управління конкурентоспроможністю” (довідка Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу №40-131 від 01.04.2010 р.),

Особистий внесок здобувача. Дисертаційне дослідження є самостійною науковою працею, в якій розкрито авторський підхід до вирішення важливого наукового завдання – управління економічною безпекою підприємств на засадах якості.

Викладені в дисертації результати досліджень належать особисто авторові. З наукових праць, написаних у співавторстві, в дисертації використані лише авторські ідеї.

Апробація результатів дисертації. Основні результати дисертаційної роботи обговорювалися на міжнародних і вітчизняних науково-практичних конференціях, в тому: числі на Міжнародній науково-практичній конференції „Ринкова трансформація економіки України: теорія, практика, перспективи” (Львів, 24-25 жовтня 2003 року), Міжвузівській науково-практичній конференції молодих вчених та студентів „Актуальні питання стратегії соціально-економічного розвитку регіону” (Івано-Франківськ, 12 травня 2007 року), Міжнародній науково-практичній конференції „Міжнародний бізнес та менеджмент: проблеми та перспективи в умовах глобалізації” (22-24 жовтня, 2008 р., м. Тернопіль), Міжнародній науково-технічній конференції „Нафтогазова енергетика: проблеми та перспективи” (20-23 жовтня, 2009 р., м. Івано-Франківськ), I-й і II-й Всеукраїнських науково-практичних конференціях „Теорія і практика стратегічного управління регіональними суспільними системами”. (16-17 листопада, 2007 р. і 26-27 листопада, 2009 р., м. Івано-Франківськ), III-ому Науково-практичному семінарі з міжнародною участю „Проблеми розбудови митної системи в інтересах економічної безпеки

Україні” (Тернопіль, 26-28 листопада 2009 року), Міжнародній науково-практичній конференції „Макроекономічне регулювання інвестиційних процесів та впровадження стратегії інновативно-інноваційного розвитку в Україні” (Київ, 23-24 жовтня 2008 року)”, Міжнародній науковій конференції „Розвиток продуктивних сил України: від В.І.Вернадського до сьогодення” (Київ, 20 березня 2009 року), Міжнародній міжвузівській школі-семінарі „Методи і засоби діагностики в техніці та соціумі МіЗД ТС-2009” (5-9 жовтня, м. Івано-Франківськ).

Публікації. Основні результати дослідження містяться у 18-ти опублікованих наукових працях загальним обсягом 4,56 друк. арк., з них особисто автору належить 2,7 друк. арк. У фахових виданнях надруковано 9 наукових статей, у тому числі 2 одноосібно.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і 9-ти додатків на 26-ти сторінках. Основний зміст дисертації викладено на 193 сторінках тексту, який містить 20 рисунків і 12 таблиць на 20 сторінках. Список використаних джерел містить 238 найменувань на 25 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ОЦІНКИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

1.1. Поняття, сутність та структура економічної безпеки

Сучасний етап розвитку економіки України визначається масштабними та швидкісними змінами, які спричинені як революційними перетвореннями в економіках окремих країн, так і динамічністю змін у світогосподарському просторі. Світовому господарству на сучасному етапі притаманна жорстка боротьба за контроль над обмеженими ресурсами та зміщення акцентів у ресурсному забезпеченні суб'єктів господарювання з фізичних і трудових факторів на нематеріальні ресурси та їх специфічну складову – знання.

В Україні, незважаючи на уже 18 – річний період незалежності, триває складний період державного становлення. Перед молодого державою все гостріше постає проблема, яка полягає у протиріччі між необхідністю і доцільністю тіснішої інтеграції у світову економіку, з одного боку, та потребами в захисті власного товаровиробника, внутрішніх ринків та національних інтересів, з іншого. За таких умов стратегічні напрямки спрямування ресурсів і зусиль держави повинні пріоритетно орієнтуватись не тільки і не стільки на подолання поточних кризових явищ, негараздів і проблем, скільки на планування і реалізацію комплексу заходів з створення власної системи економічної безпеки.

Останні наукові дослідження у цій сфері розглядають проблему економічної безпеки на різних рівнях ієрархічно-функціональної системи держави, в різних складових забезпечення життєдіяльності якої сконцентрований і використовується наявний ресурсний потенціал, який і повинен гарантувати її економічну незалежність та безпеку.

Концептуальні основи національної стратегії у питаннях безпеки було закладено ще у 1990 році в такому важливому документі, як „Декларація про державний суверенітет України”, відповідні розділи якого присвячено зовнішній та внутрішній безпеці, а також міжнародним відносинам [1].

На початку 1997 року Постановою Верховної Ради України було схвалено документ „Концепція національної безпеки України” [2, 3], згідно з яким національна безпека України визначається як „...стан захищеності важливих інтересів особи, суспільства та держави від зовнішніх та внутрішніх загроз і є важливою умовою збереження і примноження духовних і матеріальних цінностей”. В документі зазначено, що економічна безпека – це такий стан національної економіки і кредитно-фінансової системи, який дає можливість:

а) гарантувати економічний розвиток держави на підставі досягнень науково-технічного прогресу;

б) забезпечувати стійке функціонування своєї кредитно-грошової системи і задоволення потреб суспільства за несприятливих внутрішніх та зовнішніх умов [2, с.85].

В цей же час в структурі Ради національної безпеки і оборони при Президентові України було створено Управління економічної безпеки.

Таким чином, факт того, що проблема економічної безпеки України має важливе значення не лише в рамках сфери національної безпеки, а й в контексті загального розвитку країни, є очевидним. Це і обумовлює винятковий інтерес науковців до проблем економічної безпеки, які на сучасному етапі вивчені та вирішені далеко не повною мірою, а також підкреслює необхідність і доцільність проведення досліджень різноманітних теоретичних та практичних аспектів цієї проблеми. Слід також зазначити, що в зарубіжній і у вітчизняній літературі до цього часу не прийшли до усталеної думки і загальновизнаних підходів щодо тлумачення теоретико-методологічних основ досліджень економічної безпеки суб’єктів господарювання різних рівнів. В Україні на законодавчій основі не затверджено будь-якого документу, який би визначив поняття та пріоритети економічної безпеки держави. Першим і єдиним кроком

в цьому напрямку стала розроблена в Інституті економічного прогнозування „Концепція економічної безпеки України” [3], авторами якої економічна безпека детермінована у двох складових: перша – стабільність розвитку економіки України, стабільність українського суспільства, а також достатній рівень обороноздатності; друга – здатність України як незалежної держави захищати свої національні інтереси від внутрішніх та зовнішніх загроз.

Слід зазначити, що проблемі формування і гарантування економічної безпеки держави надається достатньо багато уваги фахівцями не тільки в галузі економіки, а й соціології, права, політології та ряду інших наук. Незважаючи на цю обставину, і в зарубіжній, і у вітчизняній науковій літературі ще не утвердились загально визнані підходи до розуміння суті цього питання. На нашу думку, потребує певного доопрацювання як теоретико-методологічна база досліджень економічної безпеки суб’єктів господарювання різних рівнів, так і застосування теоретичних розробок в практичній діяльності.

Вітчизняною економічною наукою, зважаючи на історичні реалії, до початку 90-х років ХХ ст. питання, пов’язані з природою і механізмом досягнення економічної безпеки не вивчались. Разом з тим, складне економічне становище України в статусі незалежної держави та негативні тенденції змін в розвитку національного господарства обумовили потребу дослідження теорії та практики цього явища. Останнім часом проблема економічної безпеки активно досліджується науковою спільнотою як пострадянських, так і західних країн. При цьому поняття „економічна безпека” розглядається і як структурний елемент загальнонаціональної безпеки, і окремо – на рівні відокремлених і детермінованих частин останнього. На нашу думку, враховуючи нові поняття і підходи, які на сьогодні запропоновані сучасною економічною теорією, проблема економічної безпеки потребує більш комплексного дослідження.

Аналізуючи доробок вітчизняних науковців-економістів щодо вирішення проблем теорії та практики економічної безпеки, слід звернути увагу на дослідження професора Київського економічного інституту менеджменту Г. Пастернак-Тарнаушенка, який є автором першого в країнах СНД підручника

„Економічна безпека держави” (1994 р.) [4]. На думку цього вченого, економічна безпека „...може бути забезпечена тільки за умови економічної рівноваги як у самій державі, так і в економічному становищі щодо зовнішніх обставин...”, а сама рівновага „...забезпечується наявністю необхідної кількості ресурсів, сталих фінансово-кредитної та грошової систем, здатності захистити державу від нападу, ... а також сталої та надійної системи самоврядування та управління” [4, с. 23]. Цей же автор в роботі [5] визначив економічну безпеку держави як стан, в якому вона забезпечена можливостями створення і розвитку умов для плідного життя її населення, перспективного розвитку її економіки в майбутньому та зростання добробуту її мешканців. Слід зазначити, що професор Г. Пастернак-Тарнаушенко у своїх працях наголошує на необхідності існування в державі програми гарантування економічної безпеки, яка повинна містити (окрім всебічного аналізу ресурсного забезпечення країни) рекомендації щодо прийняття рішень відповідними державними установами та недержавними організаціями у разі виникнення і розвитку ситуації, потенційно загрозливій для економічної безпеки України. Такий підхід, на нашу думку, враховує один з найважливіших і найменш досліджуваних аспектів проблеми – проблеми належного вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень, спрямованих на досягнення економічної безпеки суб’єкта управління. Погоджуючись цілком із цим ствердженням, вважаємо, що подальші дослідження проблем економічної безпеки суб’єктів господарювання різних рівнів національного господарства повинні бути спрямовані на пошук і наукове обґрунтування таких моделей, методів, технологій та інструментів управління, використання яких гарантуватиме можливість досягнення ними стану економічної безпеки.

Автори монографії [6] зазначають, що економічна безпека – це такий стан національної економіки, який дозволяє зберігати стійкість до внутрішніх та зовнішніх загроз і здатний задовольняти потреби особи, сім’ї, суспільства, держави. Подібну думку висловлює і Г. Дарнопих, який наголошує на тому, що економічна безпека – це такий стан національної економіки, який забезпечує

економічний суверенітет, економічний ріст, підвищення благополуччя в умовах міжнародної економічної взаємозалежності [7]. Деякі автори трактують економічну безпеку як „... кількісну та якісну характеристику системи з точки зору її здатності до самовиживання і розвитку за умов виникнення зовнішньої та внутрішньої загрози” [8, с. 15]. Такої ж думки дотримується російський вчений В. Тамбовцев [9], який говорить про економічну безпеку системи як про сукупність властивостей стану її виробничих підсистем, яка забезпечує можливість досягнення цілей всієї системи. Український дослідник Мунтіян В. І. у роботі [10] пропонує розглядати економічну безпеку як загальнонаціональний комплекс заходів, направлених на постійний і стабільний розвиток економіки держави, які включають механізм протидії внутрішнім і зовнішнім загрозам. Саме таке визначення більшою мірою характеризує економічну безпеку держави як складову національної безпеки у взаємозв'язку з військово-економічним потенціалом країни.

В сучасній російській науці думці питання економічної безпеки розглядаються у дещо ширшому аспекті. Насамперед це викликано тим, що в Російській Федерації прийнято Указ Президента „Про державну стратегію економічної безпеки Російської Федерації (Основні положення)”, відповідно до якого об'єктами економічної безпеки вважаються індивід, суспільство, держава і основні елементи економічної системи [11]. Вважаємо за доцільне для розширеного аналізу поняття „економічна безпека” представити деякі його трактування, викладені в працях російських науковців. Зокрема, Сенчагов В. вважає, що розвиток економіки є необхідною умовою попередження та ліквідації внутрішніх і зовнішніх загроз економічній безпеці [12]. В однойменній колективній монографії російських науковців економічна безпека визначена як „... стан економіки та інститутів влади, за якого забезпечуються гарантований захист національних інтересів, соціальна спрямованість політики, достатній оборонний потенціал навіть за несприятливих умов розвитку внутрішніх і зовнішніх процесів” [13 с.10]. Автори роботи [14] вважають економічну безпеку кількісною і якісною характеристикою виділеної галузі чи

окремої фірми, яка відображає здатність розвитку в умовах виникнення внутрішньої чи зовнішньої економічної загрози.

Незаперечним є той факт, що для досягнення стану економічної безпеки необхідно якісно вирішувати управлінські задачі, направлені на розв'язання виявлених протиріч, протидію загрозам, а також зниження тяжкості наслідків. Саме цій проблемі і у вітчизняній, і у зарубіжній науковій літературі приділена незначна увага. В той же час, російські вчені мають певний досвід розробки методичних підходів до вирішення управлінських задач подібного типу [15].

Підбиваючи попередні підсумки аналізу існуючих у вітчизняній та зарубіжній літературі визначень поняття „економічна безпека”, слід зауважити, що більшість дослідників цю категорію характеризують через призму забезпеченості матеріальними ресурсами, які без сумніву зберігають провідну роль у створенні добробуту держави і суспільства та мають важливе значення у досягненні їх безпечного розвитку. Згідно позиції авторів роботи [16], провідні країни світу досягли такого високого технологічного і економічного розвитку завдяки створенню і ефективній державній підтримці власного інтелектуального потенціалу. Вони стверджують, що „... відставання в цій сфері ставить країну у неабияку залежність від більш розвинених держав і створює для неї небезпечну ситуацію перетворення на другорядну державу” [16 с. 36.], що інтелект є одним із найважливіших стратегічних ресурсів, який забезпечує необхідний рівень економічного розвитку та обороноздатності держави, а отже – її безпеку, в т. ч. економічну.

В науковій літературі достатньо уваги приділено і дослідженню проблеми економічного зростання в державі, наслідком якого, на нашу думку, є належний рівень її економічної безпеки. Проте, тільки деякі науковці розглядають економічний ріст як співвідношення кількісних та якісних складових. Для прикладу, російський учений М. Узяков висунув гіпотезу про те, що за відсутності якісних змін в економіці зростання виробництва на 1% вимагає збільшення виробництва всіх видів первинних речовинно-енергетичних ресурсів також на 1%, а у разі покращання використання первинних

нематеріальних ресурсів (тобто якісних змін) збільшення виробництва сировинно-енергетичних ресурсів буде нижчим на 1% [17]. Отже, виходячи з вищенаведеного, можна стверджувати, що досягнення економічної безпеки держави повинно відбуватися за рахунок двох чинників: кількісного, який полягає у нагромадженні і використанні більшої кількості ресурсів і якісного, що відображає ефективність використання ресурсів. При цьому, якісна складова безпеки – це, в першу чергу, знання, інформація, науково-технологічний та інноваційний ресурс суспільства. Авторський колектив роботи [18] прогнозує, що протягом 2004-2015 рр. поліпшиться якість та підвищиться ефективність економічного зростання на основі високих темпів технологічного оновлення. В роботі [19] професор А. Чухно стверджує, що в постіндустріальному суспільстві на перший план виходять інтелектуальні фактори економічного зростання у вигляді інноваційного капіталу, інтелектуального продукту, інтелектуальної власності, які відіграють у становленні нової економіки ту саму роль, що і матеріально-речовий чинник – в індустріальній.

На підставі систематизації та узагальнення представлених різними авторами і авторськими колективами визначень поняття економічної безпеки та враховуючи останні результати теоретико-методологічних досліджень чинників безпечного розвитку економічних систем, вважаємо, що з'являється можливість формулювання уточненого визначення економічної безпеки.

Отже, економічна безпека – це такий стан економічної системи, за якого на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях є можливість і здійснюється протидія наявним або передбачуваним загрозам зовнішнього, внутрішнього та комбінованого характеру з використанням наявних матеріально-речових та інтелектуальних ресурсів, які сконцентровані в рамках підприємств і галузей національного господарства та держави загалом.

В зв'язку з цим, що економічна безпека є одним із компонентів, які формують національну безпеку, вважаємо за доцільне перед аналізом

структурних елементів економічної безпеки розглянути основні поняття і структуру складових національної безпеки.

Закон України „Про основи національної безпеки України” визначає національну безпеку передусім як „... захищеність життєво важливих інтересів людини і громадянина, суспільства, держави” [20, с.32]. На рис. 1.1 представлена структура національної безпеки у вигляді вертикальної побудови її складових.



Рис 1.1 Вертикальна структура національної безпеки [21, с. 46]

Серед представлених на рис. 1.1 компонентів національної безпеки абсолютно зайвою слід вважати таку складову як „Безпека політичної еліти та її груп”. На нашу думку, даний об’єкт безпеки зазнає впливу різноманітних, а як свідчать останні події стає джерелом додаткових загроз відповідно до зміни політичної ситуації в країні, а тому може і повинен бути поєднаний з безпекою індивіда. З іншого боку, вважаємо за доцільне модифікувати вищенаведену структуру таким суттєво важливим компонентом як „Безпека національних господарських одиниць”, а також відобразити структуру національної безпеки у вигляді піраміди за аналогією з пірамідою потреб А.Маслоу [22]. (Рис.1.2).

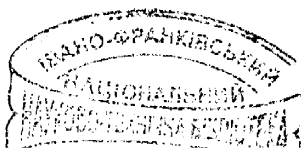




Рис. 1.2 Схема ієрархічної структура національної безпеки
(власне опрацювання автора за джерелами [20, 21, 22])

При цьому, під безпекою національних господарських одиниць ми пропонуємо розуміти здатність суб'єктів національного господарства протистояти руйнівним діям різного роду загроз, забезпечувати використання ресурсів і виробництво якісних товарів та послуг з метою задоволення потреб громадян та інтересів держави.

Автор піраміди потреб людини цілком обґрунтовано стверджував, що вища потреба у особи не може виникнути, якщо не є вдоволеними потреби нижчих рівнів [22]. Виходячи з цього, будь-яке дослідження питань безпеки слід розпочинати із гарантування потреби виживання і безпеки людини, яка щільно пов'язана з економічною безпекою господарської одиниці, суспільства, країни.

Слід зауважити, що в науковій літературі існують різні підходи до структурування національної безпеки та її окремої складової – економічної безпеки. Так, автори робіт [23, 24] характеризують національну безпеку п'ятьма складовими, серед яких особлива роль і значення приділено економічній безпеці (Див. Рис. 1.3). Однак, деталізація структурних складових самої економічної безпеки здійснена, на нашу думку, без врахування впливу багатьох важливих чинників зовнішнього і внутрішнього характеру.



Рис 1.3 Структура національної безпеки [23, 24]

В роботі [25], авторський колектив якої аналізує питання енергетичної безпеки України, подано таке трактування поняття економічної безпеки, яке виявляє і враховує її зовнішні і внутрішні аспекти. Тому, цілком очевидним і доцільним виглядає завдання аналізу і уточнення змісту окремих складових економічної безпеки для їх використання в подальшому дослідженні.

Внутрішні складові економічної безпеки держави включають 9 важливих компонентів (Рис. 1.4), серед яких:

Інноваційно-технологічна безпека – створення сприятливих умов з боку державних органів влади для фінансування науково-технічної сфери, підтримка розвитку та впровадження нових технологій та інтелектуальних продуктів. На переконання авторів [26 с.22] відставання рівня вітчизняної науки від рівня розвинутих країн обумовлює низьку конкурентноздатність вітчизняних товарів на ринках високотехнологічної продукції і приводить до зростання виробництва в сировинних галузях. Найбільш гостро дана проблема торкається стратегічних галузей національного господарства.

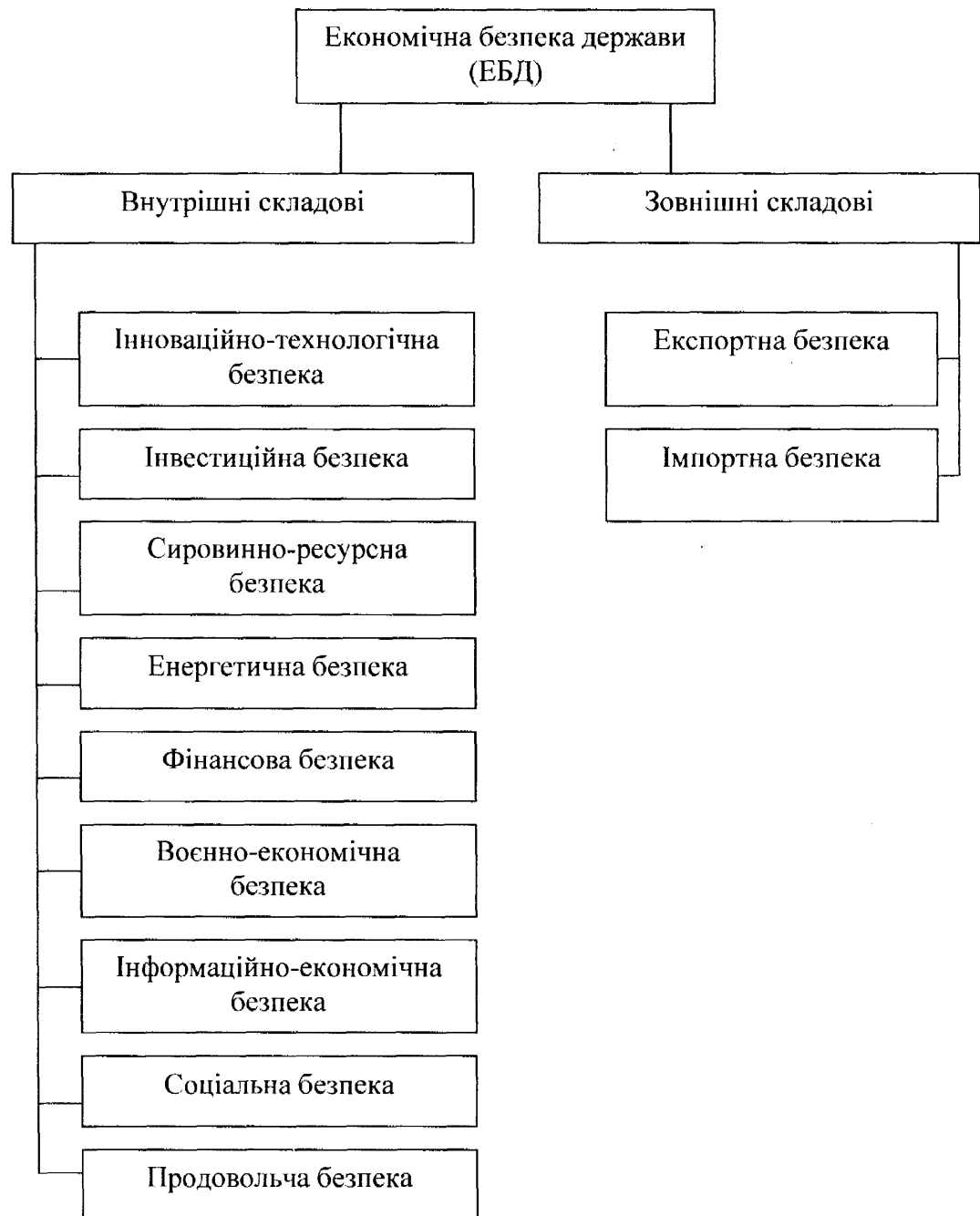


Рис 1.4 Структура економічної безпеки держави [25 с.25]

Інвестиційна безпека – стан національної економіки, який характеризується процесом перетворення ресурсів у результати. За твердженням авторів [27, с. 74] процес трансформації в результаті інвестування відбувається за схемою: ресурси (блага, цінності) → вкладення (витрати) → приріст капітальних вартостей (капіталізація) → дохід (ефект). Науково-технічний прогрес, який проявляється через введення в дію нових, більш

досконаlih виробничих фондiв, полiпшеннi їх використання, в оптимальному розподiлi iнвестицiйних ресурсiв є результатом фiзичної та розумової дiяльностi людини [28]. Тому, на нашу думку, в контекстi економiчної безпеки слiд розглядати iнвестицiї не тiльки в основний i оборотний капiтал, а й в людський, який здатний досягти синергетичного результату, внаслiдок ефективнiшого виконання тих чи iнших робiт та якiснiшого управлiння процесом iнвестування.

Проблеми iнвестицiйної безпеки тiсно пов'язанi з об'єктивними процесами циклiчностi економiчного розвитку. З цього приводу слiд вказати, що український вчений-економiст М. I. Туган-Барановський отримав свiтове визнання за те, що першим у свiтi розробив вчення про фундаментальну закономірність циклічності економічної динаміки і показав закономірність не тiльки виникнення криз, але й можливостей їх подолання шляхом активiзацiї iнвестицiйної та соцiальної полiтик [29]. Цю думку пiдтверджує позицiя американського вченого-економiста, автора теорiї державного регулювання економiки Д. М. Кейнса, який доказав, що для подолання кризових явищ в економiцi необхідно збiльшувати iнвестицiйний попит, який залежить вiд вiдсотка i очiкуваної норми прибутку та дозволяє зрiвноважити споживання i заощадження [30, с. 154].

Звiдси цiлком очевидний висновок – гарантування економiчної безпеки неможливе без зростання обсягу iнвестицiй, якi стимулюють економiчну активнiсть, зростання попиту, iнтелектуально-iнновацiйну активнiсть людей, як основного елемента продуктивних сил в епоху економiки знань.

Енергетична безпека держави – „...такий стан її паливно-енергетичного комплексу (ПЕК), за якого у процесі його функціонування не створюються загрози сталому гармонічному розвитку суспільства, вiтчизняної економiки i держави та їх спроможностi протистояти наявним або передбачуваним загрозам, якi провокуються негативним впливом внутрiшнiх та зовнiшнiх чинникiв, а також не створюються загрози екологiчній безпецi краiни” [25]. Враховуючи той факт, що вагому частку в ПЕК краiни складає нафтогазовий

комплекс (НГК), доцільно вести мову про його стратегічну роль в розвитку національного господарства, та значною мірою визначати енергетичну безпеку чинниками безпечного функціонування НГК.

Тому, в цьому контексті важливу роль відіграє сировинно-ресурсна складова економічної безпеки. Адже робота ПЕК залежить не тільки і не стільки від наявних чи імпортованих енергоресурсів, а й від ефективного управління нафтогазовою галуззю (НГГ) на основі використання сконцентрованого в галузі інтелектуального ресурсу. Як зазначено в [31, с. 95] „... єдиним наявним і доступним ресурсом галузі здатним розв’язати більшість проблем, є інтелектуальний потенціал її кадрового наповнення”. Виходячи з вищенаведеного, вважаємо за доцільне сформулювати власне тлумачення поняття „енергетична безпека” в наступному вигляді.

Енергетична безпека – це такий стан розвитку ПЕК держави, за якого галузі і підприємства, які входять до його складу здатні досягнути стабільного і безпечного функціонування суб’єктів національного господарства на основі ефективного використання наявних сировинних ресурсів, екологічної безпеки, а також вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень, які не суперечать національним інтересам.

В контексті сировинно-ресурсної складової і виокремлення людини як головної продуктивної сили суспільства, стає цілком доречним розгляд суті трудоресурсної безпеки. Загальноприйнятими в економічній науці факторами виробництва є земля (природні багатства), капітал, праця та підприємницький талант. У ресурсі „праця” втілено всі види і форми трудової діяльності людини – носія робочої сили. Основна функція людини-працівника – використання своєї робочої сили у виробничому процесі для ефективного функціонування людської спільноти будь-якого рівня. Враховуючи те, що всі види економічних ресурсів, які використовують людські спільноти як фактори виробництва є обмежені у кількісному і якісному відношеннях, виникає необхідність їх ефективного використання. Аналізуючи понятті трудоресурсної безпеки, доцільно, на нашу думку, розділити трудові ресурси на дві складові: людські

ресурси (людський капітал), які являють собою виробничі знання, уміння і професійну підготовку, якими володіє окрема людина [32] та інтелектуальні ресурси - це наявні знання, досвід, організаційна технологія, стосунки з клієнтами та професійні вміння [33]. Трудоресурсна безпека має важливе значення з точки зору поточної та перспективної наявності трудових ресурсів, їх вікового складу та можливостей, тобто більшою мірою є фізичною характеристикою людини. В свою чергу, інтелектуальні ресурси – це частково невидимі ресурси, які стають засобом досягнення цілі в майбутньому. Класиком американського менеджменту П. Друкером було зазначено, що активне проникнення інтелекту в традиційні виробничі і обслуговуючі галузі у вигляді інтелектуальних продуктів та інформатизації призвело не тільки до того, що багато країн почали активно нарощувати виробництво матеріальних благ, не збільшуючи при цьому споживання енергії та сировини, але також і до того, що цей ріст відбувається без залучення додаткової робочої сили [34]. В цьому контексті слід визначити поняття інтелекторесурсної безпеки, яка є одним із найважливіших напрямків гарантування економічної безпеки систем різного рівня в ієрархії держави на основі повного та ефективного використання інтелектуального потенціалу спільноти. За визначенням авторів [35] інтелектуальний потенціал – це сума знань та досвіду щодо технологій політичної, соціальної, економічної, інженерно-технічної й екологічної життєдіяльності народу, в зв'язку з чим інтелектуальні ресурси слід вважати найважливішим елементом економічної безпеки, без якого є неможливим досягнення безпечного рівня розвитку у будь-якій сфері життєдіяльності суспільства.

З огляду на сформульовані нами уточнення, структуру економічної безпеки держави з врахуванням трудо- та інтелекторесурсних складових, а також впливу чинників внутрішньої, зовнішньої та комбінованої дії доцільно структуру економічної безпеки держави привести у вигляді, представленому на рисунку 1.5. На нашу думку, складові комбінованої дії –

це найбільш вразливі елементи економічної безпеки, стан яких одночасно залежить від зовнішніх і внутрішніх факторів.



Рис. 1.5 Комбінована структура економічної безпеки держави
(власне опрацювання автора за джерелами [25, 26, 27,28])

Виходячи з виконаних нами уточнень окремих складових економічної безпеки держави і запропонованої структури складових економічної безпеки держави з виділенням групи факторів комбінованої дії, стає зрозумілою доцільність виконання аналізу потенційних загроз, здатних дестабілізувати як економічну безпеку держави загалом, так і безпеку господарюючих суб'єктів зокрема.

1.2. Аналіз і класифікація потенційних загроз економічній безпеці

Закономірністю розвитку ринкової економіки є періодичне виникнення кризових ситуацій, їх розвиток, переростання в кризи, боротьба з наслідками у вигляді зниження рівня життя населення, політичної нестабільності, соціальної напруженості і т. ін.. Економіка національного господарства та його складових в цей період стає об'єктом впливу різного роду загроз, а витрата зусиль і ресурсів на боротьбу і ліквідацію криз спричиняють сповільнення в економічному розвитку, відставання в конкурентній боротьбі на світових ринках. В умовах становлення і розвитку ринкових відносин у держави відсутні реальні можливості впливу на суб'єктів господарської діяльності з використанням директивних методів. За таких умов питання своєчасного виявлення, аналізу та оцінки можливих наслідків реалізації загроз, завчасне попередження формування негативних тенденцій в економіці і соціумі, визначення механізмів протидії та уникнення негативних наслідків набуває особливої ваги.

Розглядаючи питання загроз економічній безпеці держави, її господарського комплексу, окремих суб'єктів господарювання з метою їх класифікації, слід мати на увазі, що в економічній літературі традиційно виділяють різні типи економічних криз з відповідним поділом різних характеристик загроз. Так, для прикладу, авторами [36, с. 7-8] кризи запропоновано розглядати як циклічні, структурні та системні. При цьому, слід вказати на ту обставину, що поняття кризи є нерозривно пов'язаним з поняттям ризику. Свого часу німецький вчений У. Бек сформулював соціологічну теорію сучасного суспільства, згідно з якою в останню третину XX століття людство перейшло до фази „суспільства ризику”. Якщо індустріальне суспільство характеризується розподілом благ, то для суспільства ризику є притаманним розподіл загроз різного походження та спричинених ними ризиків [37]. На думку багатьох вчених, політиків та експертів у сфері національної безпеки, за

нових історичних умов саме концепція стратегічних ризиків і загроз потребує значної уваги і досліджень [38,39,40,41,42].

Отже, саме ризики слід вважати реальним проявом загроз економічній безпеці всіх складових держави та їх сталому розвитку на середньо- та довготривалу перспективу. Тому, аналізуючи потенційні загрози економічній безпеці та механізми їх попередження необхідно першорядну увагу звернути на поняття „стратегічний ризик”. За визначенням [43] стратегічні ризики – це ризики суспільної, економічної, воєнної, політичної, інформаційної та природно-техногенної сфер, які спричиняють проблеми, без розв’язку яких національне господарство і держава не можуть забезпечити добробут та безпеку своїх громадян. Вважаємо за доцільне доповнити вищенаведений перелік ризиків ще одним важливим видом ризику – ризиком інтелектуальної природи у сфері управління, який, на нашу думку, лежить в основі виникнення всіх інших можливих ризиків. Це ризик, який в першу чергу пов’язаний з неефективним використанням інтелектуального потенціалу суспільства в цілому або його окремих спільнот (регіонів, галузей, окремих підприємств), з прийняттям невірних рішень в управлінні державою та її соціально-економічними системами, а також з ризиком неякісного виконання управлінських рішень.

Припустімо, що гарантування економічної безпеки всіх рівнів ієрархії господарської системи держави з одного боку значною мірою залежить від правильної оцінки ситуації, яка створює і формує стан небезпеки. Тоді, з іншого боку, таке гарантування вимагає вибудови прогнозів розвитку системи і її складових підсистем з одночасною оцінкою достовірності останніх. Для прогнозування стану безпеки/небезпеки необхідно виділити певні показники розвитку економіки та їх порогові значення, наближення до яких буде сигналізувати про досягнення системою ризикованого стану, за яким настає криза. Таким чином, ланцюг перетворень потенційних загроз економічній безпеці в реально небезпечний економічний стан того чи іншого об’єкта оцінки

слід представляти у вигляді послідовності: загроза → ризик → криза → стан економічної небезпеки.

Загалом слід вказати, що проблема класифікації загроз економічній безпеці широко представлена в науковій літературі і вирішена певним чином на законодавчому рівні. Зокрема, в концепції національної безпеки України до загроз національній безпеці в економічній сфері віднесено наступні складові: неефективність системи державного регулювання економічних відносин; наявність структурних диспропорцій, монополізму виробників, перешкоди становленню ринкових відносин; невирішеність проблем ресурсної, фінансової та технологічної залежності національної економіки від інших країн; економічну ізоляцію України від світової економічної системи; неконтрольований вплив за межі України інтелектуальних, матеріальних і фінансових ресурсів; криміналізацію суспільства, діяльність тіньових структур [2].

Наказом Міністерства економіки України від 02.03.2007 р. №60 визначено, що „... загрози економічній безпеці України – це сукупність наявних та потенційно можливих явищ і чинників, що створюють небезпеку для реалізації національних інтересів у економічній сфері” [44]. В даному документі виникнення та природа потенційного впливу перелічених загроз тісно пов'язані із складовими економічної безпеки, які в загальному характеризуються як стан або рівень захищеності певних державних інтересів. При цьому слід відзначити, що в жодному із згаданих документів не приділено достатньо уваги тим загрозам, які полягають в недостатньо ефективному використанні інтелектуальних ресурсів, сконцентрованих на всіх рівнях системи управління національним господарством, а також в неналежному управлінні власними та залученими ззовні ресурсами його стратегічних галузей та їх підприємств.

Виконаний нами аналіз існуючих у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі [3, 10, 45, 46, 47, 48] підходів до класифікації загроз економічній безпеці держави та її складових, дав можливість запропонувати класифікацію та структуру загроз, приведену на рисунку 1.6.

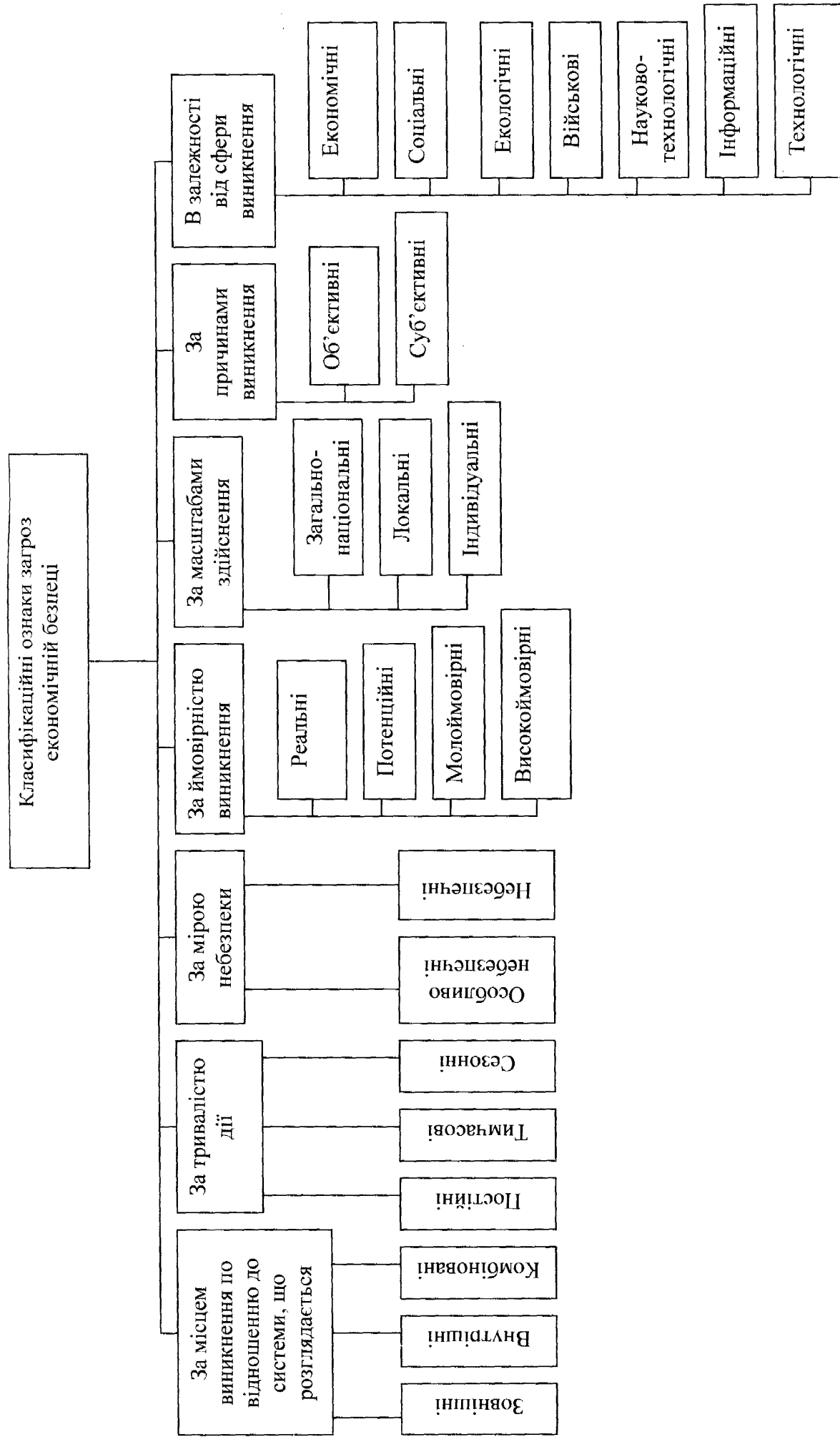


Рис. 1.6 Класифікація та структура загроз економічній безпеці
(опрацювання автора за джерелами [3, 10, 45, 46, 47, 48])

Приймаючи до уваги мету нашого дослідження, вважаємо за доцільне привести коротку характеристику представлених класифікаційних ознак загроз економічній безпеці, які дають можливість розробити раціональний механізм управлінського впливу на стан останньої і можуть використовуватись для характеристики стану безпеки/небезпеки економічних систем різного рівня (держава, регіон, галузь, підприємство).

Автори роботи [26, с. 18] вважають, що внутрішні і зовнішні загрози економічній безпеці – це „...сукупність умов і факторів, джерелом виникнення яких є економічна система, що розглядається”, а зовнішні загрози – „...сукупність умов і факторів, які сформувались в економічних системах більш високого рівня ієрархії...”.

На нашу думку, зовнішні та внутрішні загрози економічній безпеці тісно пов'язані між собою, насамперед через можливість взаємного впливу. Тому, в даному випадку, доцільно вести мову про комбіновані види загроз, які представляють собою умови і фактори, що сформувалися в економічній системі під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників.

Яскравим прикладом впливу загроз комбінованого характеру можна вважати функціонування енергетичної сфери національної економіки, головним завданням якої є забезпечення господарського комплексу держави паливно-енергетичними ресурсами за рахунок внутрішніх та зовнішніх джерел. При цьому, внутрішніми загрозами енергетичній безпеці України більшість вітчизняних дослідників традиційно вважають надмірну енергоємність валового внутрішнього продукту, застарілість та високий рівень спрацювання основної частини енергетичних потужностей, недостатній рівень інвестицій у розвиток галузей ПЕК, нестачу первинних енергоресурсів у зв'язку з обмеженістю їх розвіданих запасів, а також незадовільне впровадження у практику господарювання енергозберігаючих технологій. Зовнішніми чинниками формування небезпечного стану ПЕК, на думку фахівців, є високий рівень монополізації постачання імпортних паливно-енергетичних ресурсів,

нестабільність світової кон'юнктури цін на енергоносії, ризику формування монопольної залежності від іноземних інвесторів тощо [49,50,51].

Визначаючи вказані загрози енергетичній безпеці країни, слід, на нашу думку, одночасно врахувати не тільки комплексний характер їх дії, але і їх взаємозв'язок і взаємовплив з іншими складовими економічної безпеки та відповідними загрозами, які виникають в сателітних сферах. Для проведення такого аналізу доцільно використати характеристику загроз різної дії та сфер впливу, запропоновану в роботі [26].

Для прикладу, загроза зміни рівня та структури доходів і видатків населення приводить до зменшення обсягів сукупного споживання і скорочення об'єму сукупного виробництва товарів і послуг, в тому числі енергоресурсів, споживчий і виробничий попит на які залежить від рівня платоспроможності. Негативні зміни в структурі споживчих витрат беззаперечно впливають на інвестиційну активність в національній економіці, що також має негативний вплив на господарський комплекс підприємств країни. Таким чином, по відношенню до енергетичної безпеки, визначені загрози слід вважати внутрішніми, загальнонаціональними, об'єктивними і непрямими за характером спрямування.

Загроза ж зміни рівня економічної активності населення є загрозою внутрішньої дії і проявляється в існуванні прихованого безробіття, зниженні рівня кваліфікації працівників внаслідок вимушених відпусток, збільшенні навантаження на зайняте населення тощо. Враховуючи те, що енергетична галузь є трудомісткою (тільки в структурі НАК „Нафтогаз” станом на 01.01.2009 р. було зайнято близько 170 тисяч працівників) вказані вище фактори здійснюють істотний вплив на рівень енергетичної, а з тим і економічної безпеки. На думку авторів [18, с. 61] „...люди з їх інтелектуальним, підприємницьким і виробничим потенціалом є головним стратегічним ресурсом, ключовим фактором економічного зростання...”. Нехтування цим ресурсом ставить під питання як економічне зростання, так і економічну безпеку.

Загроза спаду виробництва проявляється в зменшенні об'ємів виробництва як в економіці в цілому, так і в її окремих галузях. При цьому, особливу небезпеку енергетичній сфері складає зменшення виробничого попиту на енергоресурси в результаті скорочення виробництва, а також недостатня забезпеченість галузей ПЕК продукцією машинобудівного комплексу. В результаті зростає залежність вітчизняних підприємств ПЕК від імпорту необхідного обладнання та устаткування.

Продовжуючи аналізувати загрози, звернемо увагу на таку складову як структурна деформація галузей національної економіки. Ця складова має як об'єктивне, так і суб'єктивне внутрішнє походження і полягає у внутрішньо незбалансованій структурі галузевої економічної системи. Диспропорції в ПЕК проявляються у переважанні виробничих потужностей переробних підприємств над потужностями підприємств, які займаються розвідкою, видобутком та генеруванням первинних енергетичних ресурсів. Згідно ствердження авторів роботи [25, с. 5-6] „...в Україні досить розвинений потенціал ПЕК, причому окремі підгалузі мають надлишкові, тобто такі, що перевищують потреби держави, потужності...”. Цілком очевидно, що недовикористання виробничого потенціалу стратегічних галузей національного господарства, перш за все обумовлено або неефективністю, або повною відсутністю відповідних управлінських рішень як на загальнонаціональному та внутрішньогалузевому рівні, так і на рівні окремих підприємств. Тому, якщо країна відчуває брак енергетичних ресурсів, то це дає всі підстави розглядати, пропонувати, приймати і реалізовувати рішення про доцільність розвитку енергозатратних галузей виробництва.

Наступною і дуже впливовою загрозою слід вважати загрозу зниження конкурентноздатності вітчизняної продукції, яка полягає в її низькій конкурентноздатності як на внутрішньому, так і на світових ринках, що прямими чином пов'язано з функціонуванням ПЕК та його окремих галузевих підсистем і підприємств. Цінова і тарифна політика в сфері паливно-енергетичних ресурсів суттєво впливає на собівартість виробленої продукції та

послуг, і визначається не тільки технологічними умовами виробництва енергоресурсів, а й формами та методами управління ПЕК. Адже, на цілком обґрунтоване переконання голови Ради конкурентоспроможності України Ю. Полунєєва „...якість і скоординованість управління економічними, політичними процесами і корпоративним сектором є найважливішою складовою філософії конкурентоспроможності...” [52, с. 5].

Наступною загрозою слід вважати процеси відновлення, а скоріше незадовільне відновлення основних виробничих фондів. Ця проблема досить гостро стоїть перед багатьма стратегічними галузями економіки, в числі яких галузі ПЕК відіграють чи не провідну роль. Виникнення і дія цієї загрози спричинена виключно суб'єктивними факторами, які полягають в неефективному розподілі і використанні фінансових ресурсів. При цьому, найбільш критичний стан, як на нашу думку, склався у сфері видатків на розвиток науково-технологічного та інтелектуально-інноваційного оновлення галузевих систем.

Саме загрози, які формуються в науково-технологічній сфері, найбільш суттєво впливають на енергетичну та економічну безпеку через вплив чинників непрямої дії, до яких, на нашу думку, слід віднести: значне скорочення державного і корпоративного фінансування та відсутність підтримки науково-технологічно-технічної активності та інтелектуально-інноваційної діяльності в галузях і на підприємствах, масове звільнення висококваліфікованих спеціалістів, недосконалість системи підготовки та перепідготовки кадрів, невідповідність кадрової структури потребам науково-технологічно-технічного та інноваційно-інвестиційного шляху розвитку.

Якщо врахувати, що згідно наказу Міністерства економіки [44] науково-технологічна безпека визначається як стан науково-технологічного та виробничого потенціалу держави, що здатний забезпечити належне функціонування національної економіки за рахунок власних інтелектуальних і технологічних ресурсів, то стає цілком очевидним факт, що в даному документі одним із вирішальних чинників безпеки виступає інтелектуальний ресурс тієї

чи іншої галузевої суспільної системи чи приналежної до цієї системи окремого підприємства. Адже тільки інтелектуальні ресурси систем здатні генерувати нові знання – основу всіх техніко-технологічних і організаційно-економічних інновацій. Саме на цій обставині наголошується в працях вітчизняних науковців, які відзначають постійне зростання ролі знань та інформації в розвитку господарської діяльності, підкреслюють необхідність створення в процесі праці елементу креативності, винахідливості, освіченості та таланту, тобто інтелектуальної складової [53, 54, 55, 56]. Ще раніше класик американського менеджменту П. Друкер цілком обґрунтовано довів, що проникнення інтелекту в традиційні (виробничі та обслуговуючі) галузі національного господарства у вигляді інтелектуальних продуктів, науково-технічного прогресу та інформатизації призвело не тільки до того, що багато країн почали активно нарощувати виробництво матеріальних благ, не збільшуючи при цьому споживання енергії та сировини, але також і до того, що цей ріст відбувається без залучення додаткової робочої сили [34, с 116]. Ігнорування можливості впливу такого виду загрози на економічну безпеку недопустиме.

Чергова і не менш важлива загроза полягає у зміні рівня інвестиційної активності в економіці, яка проявляється в зниженні обсягів інвестицій як в економіку держави загалом, так і цілі галузі та окремі підприємства національного господарства. Поняття „інвестиційна безпека” найбільш ретельно, на наш погляд, розкрито в праці [27], автор якої вважає, що інвестиційна безпека країни, регіону, галузі, підприємства „...означає процес забезпечення такого стану інвестиційної сфери, за якого економіка (країни, регіону, галузі, підприємства) здатна зберігати і підтримувати такий рівень інвестиційних ресурсів в умовах дії внутрішніх і зовнішніх загроз, що є необхідним для забезпечення стійкого розвитку і соціально-економічної стабільності...” [27, с.28]. З наведеного визначення випливає, що інвестиційна складова також є невід’ємним і важливим компонентом економічної безпеки, а також суттєво впливає на розвиток всіх без виключення стратегічних галузей і

підприємств національної економіки. В контексті викладеного вище доцільно нагадати думку українського вченого-економіста, автора інвестиційної теорії циклів М. І. Туган-Барановського, який вважав, що „...розширення інвестицій головним чином у галузях, що виробляють капітальні блага, утворює першопричину наступної і збуриливої для всіх елементів економічної активності, основу мультиплікаційного ефекту, що полягає у взаємозалежному зростанні усіх виробництв і у збільшенні загальної суми доходів із множителем, пов'язаним, знову-таки, з чистим збільшенням інвестицій” [30, с.56]. Отже, наслідками інвестиції в будь-яку галузь економіки держави є зростання доходів, зайнятості, споживання не тільки в даній галузі, а й у сполучених з нею галузях. Це дає можливість зробити висновок, що енергетичний сектор економіки держави, зокрема, паливно-енергетичний комплекс є галуззю первинного інвестування, „...оскільки від результатів та ефективності роботи останнього залежить успішне функціонування більшості інших галузей економіки...” [57, с. 1298]. Цілком очевидно, що інвестиційна складова економічної безпеки відіграватиме особливо важливу роль, нехтування якою в процесі управління може мати критичні наслідки.

Проблеми гарантування інвестиційної і опосередковано економічної безпеки також тісно пов'язані із залученням в економіку іноземних інвестицій. Особливим видом загроз при цьому виступають загрози пов'язані з неефективним використанням запозичених коштів в базових галузях економіки, нецільовим, а іноді і злочинно орієнтованим їх використанням. Не слід випускати з поля зору і пов'язаної з цими процесами загрози переходу контролю над українськими підприємствами до іноземних інвесторів, що ставить перспективи розвитку останніх в залежність від сторонніх стратегічних планів, які можуть не збігатись з потребами національної економіки та економічної безпеки об'єктів інвестування [58].

Якщо врахувати, що незаперечним фактом є те, що інвестиційні процеси сьогодні тісно пов'язані з уже згаданими вище науково-технічним прогресом та інноваціями, то слід вказати також, що, згідно результатів ряду досліджень,

вплив конкретного інноваційного продукту чи процесу на народногосподарський комплекс можна поділити на дві частини. Приблизно 30% потенціалу цього впливу проявляється на тому підприємстві, яке його реалізувало, а решта 70% опосередковано підвищують результати інших підприємств [59, с. 87]. В зв'язку з цим, рівень інноваційності розвитку галузей ПЕК є визначальним елементом енергетичної і економічної безпеки країни, який покликаний забезпечувати необхідний технічний рівень виробництва і споживання енергетичних ресурсів. В свою чергу, реалізація інноваційної стратегії розвитку об'єктів ПЕК потребує відповідної якості як організаційно-економічних та управлінських рішень, так і якості їх виконання, спрямованого на вирішення конкретних технічних завдань. В цьому зв'язку, слід вказати, що автори відомої монографії „Інноваційні перспективи України” [60] відзначили пріоритетну роль соціальної компоненти у формуванні сучасної вітчизняної інноваційної системи. Це дає підстави в сучасних умовах становлення і розвитку економіки знань надавати перевагу проектам соціо-гуманітарного, а не технократичного характеру, створювати умови для інтелектуально-інноваційної активності людських ресурсів через масштабне підвищення ролі і значення інтелектуальної власності, інтелектуального капіталу, рівня освіти персоналу галузевих систем, підприємств та їх людського капіталу в якості провідних складників інновативно-інноваційного, а, значить, економічно безпечного розвитку національної економіки. Отже, інноваційна модель розвитку всіх складових вітчизняної економіки повинна забезпечуватись перш за все інвестиціями в найважливіший ресурс, яким виступають людський та інтелектуальний капітали суб'єктів господарювання, носієм яких є люди. В результаті того, що інноваційний шлях розвитку безпечної економіки базується на фундаментальних надбаннях – продуктах інтелектуальної праці, створених у науково-технічному середовищі країни, галузі, окремого підприємства, групи людей, окремого науковця, винахідника, раціоналізатора, економіка починає динамічно зростати, обумовлюючи суттєві зміни у суспільстві, що „... функціонує за цивілізаційними нормами і правилами, тобто сучасними,

оскільки існуватимуть, діятимуть і розвиватимуться прагнення до досягнення передусім найвищої якості в усьому...” [27, с.140]. Тому, передбачених якісних змін можна досягти, на нашу думку, саме за умови забезпечення ефективного використання людського інтелекту, потенціал якого спрямований на генерування інтелектуальних продуктів.

Виходячи з цих позицій, реалізація задекларованої Україною стратегії інноваційного розвитку національної економіки вимагає не стільки зміни акцентів щодо необхідності розробки і створення нових технологій, скільки забезпечення нової якості як людських ресурсів, так і підходів до управління соціально-економічними системами різного рівня ієрархії в національному господарстві.

Наступна складова комплексу існуючих і діючих загроз, яка проявляється в умовах економічної самостійності України, є проблема гострої нестачі первинних енергоресурсів, пов'язана з обмеженістю їх розвіданих запасів, а також проблеми ефективності роботи об'єктів нафтогазового комплексу, неефективного використання його виробничого потенціалу, гальмування процесів впровадження в господарську практику енергоекономних технологій, процесів нарощування обсягів видобування енергоресурсів з розвіданих родовищ, стійкі і тривалі тенденції зростання їх імпорту. Очевидно, що, суттєва загроза економічній та енергетичній безпеці України виникає з недостатньої кількості власних ресурсів, зокрема нафти і газу, а також з неможливості налагодження стабільних поставок дефіцитних ресурсів з інших країн. При цьому слід врахувати, що для забезпечення належного (економічно безпечного) функціонування сьогодні Україна потребує щорічно 25-30 млн. тон нафти і 70-75 млрд. м³ газу при власному видобутку відповідно 3,5 млн. тон і 18-20 млрд. м³. Так як забезпеченість нафтою власного видобутку становить 11-12%, а газом – 16-18% [61], то цілком очевидно, що нарощування видобувного потенціалу нафтогазоносних регіонів України та організація їх ефективної експлуатації з корисними для всього українського соціуму результатами є не

тільки стратегічно важливим завданням окремої галузі, а й життєво важливим пріоритетом стратегії економічного і соціального розвитку нашої держави.

Саме в зв'язку з цим, не заперечуючи важливість розв'язання важливих техніко-технологічних, науково-технічних і організаційно-економічних проблем галузі та її підприємств, не можна ігнорувати надважливі питання її гуманітарної складової – розвитку людських ресурсів, якості і мотивації її управлінського та виконавчого персоналу і, найголовніше, якості управління в умовах нестабільності і жорсткої конкуренції. Адже якраз це стало, на нашу думку, головною причиною формування і поглиблення кризового стану багатьох підприємств галузі на сучасному етапі. Тому, для подолання кризових явищ в нафтогазовому комплексі України вважаємо за доцільне і необхідне на рівні держави, галузі та її окремих підприємств приступити на основі рекомендацій авторів роботи [60] до негайного вироблення, обговорення, прийняття і реалізації загальногалузевої інноваційної стратегії управління необхідними і доцільними змінами, спрямованими на радикальне відновлення і стале нарощування глобальної конкурентоспроможності на основі пріоритетного використання її інтелектуальних ресурсів.

Окремі дослідники проблем економічної безпеки держави суттєву загрозу цій безпеці вбачають у неефективному механізмі управління господарськими процесами на різних рівнях. Це особливо стосується стратегічних галузей національної економіки, безпечне функціонування яких визначає стан безпеки держави в цілому. Так, в матеріалах роботи Круглого столу „Проблеми забезпечення економічної безпеки і сталого розвитку економіки України”, який відбувся ще в грудні 1999 року, його учасниками в процесі визначення загроз економічній безпеці держави і актуальних проблем економічного розвитку України, були виділені наступні причини і завдання, які потребували на той час першочергового вирішення:

1. „Проблеми трансформації інституційних форм і методів державного управління економічним розвитком України...”

2. „Стратегія промислово-інвестиційної політики, інвестиційні інститути та проблеми мобілізації інвестиційного потенціалу...”
3. „Питання керованості процесами утворення внутрішніх та зовнішніх боргів держави в контексті економічної безпеки держави...”
4. „Питання макроекономічного фінансового регулювання, розвиток фінансової та грошово-кредитної систем...”
5. „Законодавче обмеження „тіньової” економіки...”
6. „Оптимізація національних пріоритетів зовнішньоекономічних зв'язків...”
7. „Економічна безпека в контексті українсько-російських відносин...” [62, с.13-15].

Вирішення проблем, пов'язаних з впровадженням методів управління економічною безпекою, що ґрунтуються на використанні законів ринкової економіки, з активізацією інноваційної діяльності, з ефективністю механізмів монетарного регулювання тощо, перш за все стосується рівня макроекономічного регулювання і відноситься до функцій всіх гілок та рівнів державної влади. На думку авторів [63, с.19], „...державну підтримку варто спрямувати передусім у ті галузі та підприємства, які можуть дати найбільший кумулятивний ефект по всьому технологічному ланцюгу...”, а такими сферами для України „...можна визначити енергетику та енергозберігаючі технології” [25]. Однак, враховуючи те, що поняття „економічна безпека” може застосовуватись до систем різного рівня ієрархії [26] (економічна безпека особи, підприємства, регіону, держави та міжнародна безпека), на нашу думку, перш за все необхідно сконцентрувати увагу на вирішенні проблем ефективності управління та економічно безпечним функціонуванням суб'єктів мікроекономічного рівня господарювання, до яких слід віднести окремі державні підприємства і приватні корпоративні структури, які в сукупності утворюють галузь.

Отже, очевидною є умова досягнення економічної безпеки держави як результату: по-перше забезпечення економічної безпеки підсистем нижчих

рівнів ієрархії суб'єктів господарської діяльності і, по друге – узгодженості факторів економічної безпеки всіх рівнів.

Тому, надважливою і актуальною проблемою в контексті гарантування економічної безпеки, яка потребує першочергового вирішення, є проблема забезпечення кваліфікованого управління з метою досягнення керованою системою відповідного рівня економічної безпеки.

Процес досягнення економічної безпеки галузевою системою та її підсистемами обумовлює нагальну потребу в пошуку інноваційних, адекватних вимогам економіки знань, сучасних, високоефективних управлінських технологій.

В цьому контексті слід зауважити, що сьогодні у наукових колах, на рівні експертів і фахівців-практиків актуальними є дослідження проблем стратегічного розвитку та організації співробітництва підприємств [64, 65], пошуку організаційних форм господарювання [66, 67], органічного поєднання і гармонізації внутрішнього та зовнішнього розвитку компаній [68, 69], пошуку, ідентифікації і ефективного використання конкурентних переваг як в середині підприємства, так і в його зовнішньому середовищі [70]. Динамічні зміни в економіці та суспільстві вимагають від систем менеджменту і органів управління підприємствами розробки та впровадження сучасних управлінських методів, технологій та інструментів забезпечення конкурентоспроможності та економічно безпечного розвитку у довгостроковій перспективі. Важливою проблемою для вітчизняних управлінців у всіх без виключення сферах діяльності продовжує залишатися вибір адекватної умовам господарювання у висококонкурентному оточенні ефективної технології прийняття управлінських рішень на основі використання „інтелекту в управлінні” [55, с.92].

Адже незаперечним доказом низької ефективності саме управлінської ланки в економіці України є інформація Всесвітнього Економічного Форуму (ВЕФ), де були опубліковані рейтингові складові GCI – глобальної конкурентоспроможності держав на 2007-2008 роки [71]. Україна в цьому рейтингу посіла 73-є місце, опустившись аж на чотири сходинки вниз

порівняно із 2006 роком. Серед багатьох недоліків економіки України звертають на себе увагу низький професіоналізм керівників вищої ланки (102-е) місце і плінність інтелектів (93-е) місце. За висновками експерта USAID з питань корпоративного управління і реструктуризації в Україні Річарда Лонгстаффа „...звичайне українське підприємство, використовуючи наявні ресурси, завдяки своїй наполегливості, тяжкій праці може подвоїти, потроїти за рік свої прибутки, покращити свою діяльність” [72].

Таким чином, приведені вище факти дають підстави наголосити на тому, що економічно небезпечне функціонування підприємств та галузей, які формують національне господарство, тільки частково обумовлене відсутністю або дефіцитом сировинних, фінансових або матеріальних ресурсів. Головні причини є сфокусованими, на нашу думку, у сфері управління належним використанням інтелектуального потенціалу персоналу галузей та підприємств їх керівниками.

Своєчасне виявлення та ліквідації розглянутих вище загроз економічній безпеці, які виникають на різних рівнях системи національної економіки і її складових підприємств, вирішального значення набуває науково-теоретичне обґрунтування, розробка та практичне впровадження системи управління економічною безпекою суб'єктів господарювання – складових системи національного господарства. До речі, визначення такого поняття як „система управління економічною безпекою” приводиться в роботах [73, 74, 75]. Якщо, при цьому врахувати пооб'єктну структуру економічної безпеки, представлену в роботі [76] у вигляді структури різних рівнів економічних відносин, які взаємопідпорядковано охоплюють: економічний рівень сім'ї – економічні інтереси громадян країни; мікроекономічний рівень – агенти ринку; регіональний і галузевий рівень – економіка регіонів і галузей національного господарства; макроекономічний рівень – економіка держави в цілому, то схему взаємопідпорядкованих рівнів управління економічною безпекою щодо вказаних суб'єктів можна представити у вигляді, приведеному на рисунку 1.7.

Приведена схема дає можливість прийти до висновку про те, що головною метою управління економічною безпекою держави чи будь-яких інших складових ієрархічної системи національного господарства має стати безпека окремої людини – особистості, яка є активним учасником економічних процесів, які відбуваються на всіх інших рівнях.

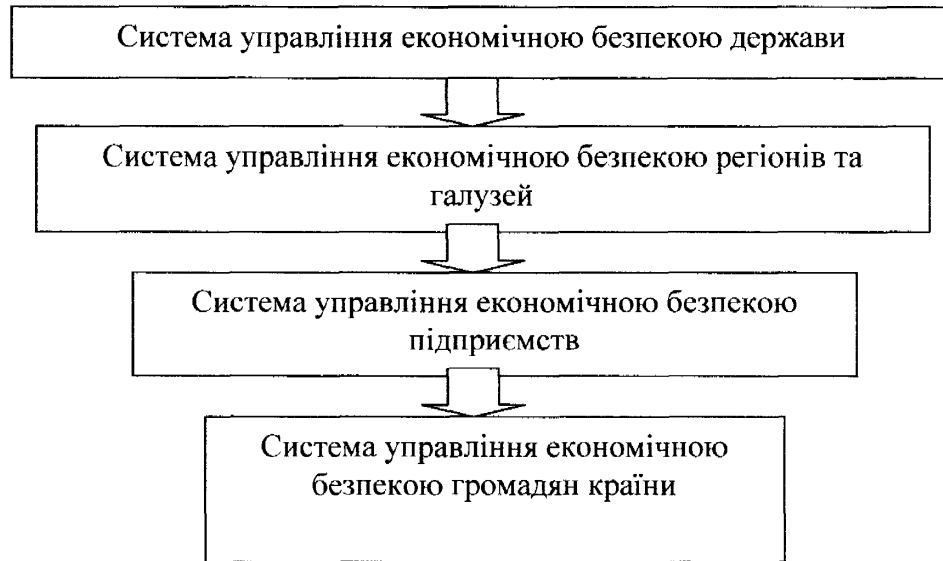


Рис 1.7 Ієрархічна схема рівнів управління економічною безпекою

Підтвердженням цьому слід вважати сформульовані авторами роботи [77] думки про те, що люди надають перевагу усвідомленню особистих інтересів, а також хочуть знати, що саме слід робити, щоб досягнення загального блага конкретно трансформувалось в реальний індивідуальний інтерес.

Виходячи з цього, прийняття рішень з питань управління економічною безпекою на будь-якому рівні запропонованої ієрархії управління (Рис. 1.7) перш за все повинно орієнтуватись на економічну безпеку індивідуума, яка, в свою чергу, є невіддільною від економічної безпеки окремого підприємства, регіону, галузі та національного господарства. При цьому необхідно враховувати, що для кожної із вищезгаданих підсистем ієрархії є характерними притаманні тільки їй параметри та особливості, які вимагають як спільних, так і відмінних підходів до оцінки їх безпечного (з точки зору економіки) стану. На нашу думку, держава, дбаючи про своїх громадян, повинна, перш за все,

створювати і гарантувати дотримання умов економічно безпечного функціонування всіх проміжних систем, учасником яких є людина.

В зв'язку з цим стає необхідним і доцільним проаналізувати становище у такій важливій складовій управління економічною безпекою, як збір і отримання вчасної, якісної та достовірної інформації про стан на будь-якого об'єкта управління.

1.3. Індикатори, критерії вимірювання та оцінка рівня економічної безпеки

Аналізуючи суть і зміст поняття „управління економічною безпекою”, слід звернути особливу увагу на необхідність в процесі реалізації цієї важливої функції вчасно отримувати необхідні обсяги достовірної інформації, на основі опрацювання і оцінки якої можна формувати відповідні управлінські рішення щодо самого управління економічною безпекою того чи іншого об'єкта.

Це, у свою чергу, вимагає обґрунтованого формування відповідного переліку показників, які дають можливість адекватної і достовірної оцінки економічної безпеки та системи моніторингу останніх. У багатьох вітчизняних та зарубіжних наукових джерелах, які стосуються проблем економічної безпеки [4, 6, 12, 28, 36, 47, 62, 76], зустрічаються найрізноманітніші підходи до формування переліку таких показників та оцінки з їх допомогою стану економічної безпеки того чи іншого об'єкта. При цьому слід зазначити, що оцінку стану економічної безпеки необхідно здійснювати відповідно до тих показників, які характеризують стан досліджуваного об'єкта. Як приклад можна привести той факт, що у вітчизняній науковій літературі та у діючих сьогодні нормативних документах [5, 6, 14, 44] найбільше уваги приділено саме тим показникам та методам їх вимірювання і оцінки, які стосуються економічного розвитку держави загалом.

Так, в Концепції економічної безпеки України, представленій в роботі [3], запропоновано перелік показників економічної безпеки держави, які загалом характеризують і оцінюють фінансовий стан суб'єктів господарювання, збалансованість макроекономічних процесів, технологічний рівень виробництва, виробничу інфраструктуру, матеріальні ресурси та інші аспекти розвитку національного господарства.

Чинним Наказом Міністерства економіки України (№60 від 2 березня 2007 року) було затверджено Методику розрахунку економічної безпеки України. В додатку до цього наказу представлені індикатори та порогові значення макроекономічної, фінансової, зовнішньоекономічної, інвестиційної, науково-технологічної, енергетичної, соціальної та інших напрямків безпеки держави [44]. Перевагою запропонованої в документі методики є, на нашу думку, той факт, що вона дає змогу розрахувати інтегральну оцінку економічної безпеки держави, яка характеризується як великою кількістю факторів, так і оцінити ступінь загроз, які виникають в економічній сфері. Однак, основним недоліком методики є, насамперед, відсутність чіткого обґрунтування величин порогових значень індикаторів, з яким здійснюється порівняння отримуваних в процесі моніторингу оцінок. В наукових дослідженнях, які стосуються проблем оцінки стану економічної безпеки систем різного рівня ієрархії, зустрічаються підходи побудовані на визначенні показників залежно від рівня об'єкта в ієрархії взаємного підпорядкування (економіка світу, держави, регіону, галузі, підприємств та організацій, окремої сім'ї та особи) [47], джерел виникнення, формування і дії тих чи інших видів загроз (промисловість, сільське господарство, енергетика, інвестиції, експорт та імпорт та інші) [8], напрямку дії загроз (внутрішні, зовнішні) [7].

Як відомо, оцінка економічної безпеки систем будь якого рівня представленої на рис. 1.7 ієрархії може бути здійснена як за кількісними, так і за якісними методами.

Найбільш традиційним підходом до оцінки стану економічної безпеки суб'єктів господарювання є підходи, які передбачають поєднання кількісних та

якісних показників. В працях різних авторів кількісна оцінка економічної безпеки передбачає:

- моніторинг показників (індикаторів) економічної безпеки та їх порівняння з обґрунтовано встановленими пороговими значеннями;
- використання методів експертної оцінки;
- аналіз і обробку сценаріїв;
- використання теорії катастроф та потенційних конфліктів;
- багатомірного статистичного аналізу [6,10,13,77,78,79].

Найбільш поширеним є підхід побудований на моніторингу і контролі відхилень поточних значень оцінки показників економічної безпеки від розрахованих за певною методикою порогових значень. Цей метод передбачає досягнення системою безпечного стану за умови, коли поточні значення показників не виходять за встановлені межі своїх порогових (або критичних) значень.

Запропонована нами вище класифікація загроз економічній безпеці передбачає їх поділ на реальні та потенційні. При цьому, критерієм розподілу має бути досягнення або недосягнення порогового значення за тим чи іншим індикатором, що характеризує і оцінює ту чи іншу загрозу. За твердженням авторів [25, с. 27] „...порогові значення – це граничні, найменші з можливих величин виявлення будь-чого...”, а також „...кількісні параметри, що окреслюють межу між безпечною і небезпечною зоною у різних сферах економіки”. В роботі ж [80] зазначено, що ті загрози, за якими порогові значення є перевищеними, слід вважати існуючими, реальними або наявними, а ті, за якими такі значення не досягнуті – потенційними. Необхідність чіткого і обґрунтованого визначення порогових значень індикаторів безпеки підтверджується позицією відомого російського дослідника Л. Абалкіна, який наголошує на тому, що „... наближення до їх гранично допустимої величини свідчить про нарощування загроз соціально-економічній стабільності суспільства, а перевищення граничних, або порогових значень – про входження

суспільства в зону нестабільності та соціальних конфліктів, тобто про реальний підрив економічної безпеки” [28, с.7].

Для встановлення порогових рівнів індикаторів економічної безпеки соціально-економічних систем будь якого рівня в ієрархії національного господарства можна користуватися наступними підходами.

По перше, можна використовувати перелік та значення порогових рівнів, які затверджені Наказом міністерства економіки України №60 від 2 березня 2007 року) [44].

По друге, з цією метою можна використовувати аналогічну нормативну інформацію, визначену і прийняту в інших країнах [81, 82].

По третє, цілком виправданим виглядає можливість проведення і використання з цією метою результатів власних експертних досліджень.

Аналіз досвіду створення системи індикаторів економічної безпеки Росії свідчить про використання підходу, який побудований на так званому „дереві цілей” та теорії графів. При цьому порогові значення визначенні через рівень аналогічних показників в інших країнах. Недоліком такого підходу, на нашу думку, є відсутність оцінки наявної кількості ресурсів, необхідної і достатньої для досягнення відповідного рівня економічної безпеки.

В уже згаданій раніше Програмі забезпечення економічної безпеки української держави [4], яка не є офіційним документом, автор акцентує увагу на тому, що фундаментом гарантування економічної безпеки держави має стати оцінка її ресурсного потенціалу. При цьому, основними видами виступають трудові, матеріальні, фінансові та часові ресурси. На його думку, необхідно визначити потребу та можливі резерви країни в тих чи інших ресурсах. Такий підхід заслуговує на увагу і може бути застосований для оцінки стану економічної безпеки систем різного рівня ієрархії. Проте, слід врахувати, що в сучасних умовах формування і розвитку знанієвоорієнтованої економіки на всіх рівнях господарювання традиційні ресурси як джерела економічного зростання починають поступатися іншим – більш дієвим. Адже сьогодні працю людини розглядають не тільки з позиції наявності у неї навичок до виконання певної

роботи трансформування певного обсягу ресурсів в корисні результати, але і в контексті ефективного використання в цьому процесі інтелектуального потенціалу як окремої особистості, так і їх спільнот. Академік НАН України М. І. Долішній свого часу дуже слушно звернув увагу на ту обставину, що "... з одного боку маємо значні природні ресурси, з іншого – людські ресурси. Однак, не задіюємо людський капітал у використанні наявного природно-ресурсного потенціалу" [83, с. 326]. Саме ця обставина говорить на користь рішення про те, що, при здійсненні оцінки ресурсного забезпечення економічної безпеки країни, регіону, галузі, підприємства чи, врешті-решт, особистості, пріоритетно слід враховувати один із найважливіших ресурсів, яким в умовах економіки знань стає інтелектуальний потенціал людини, її здатність за певних умов ефективно використовувати набуті знання та генерувати нові.

Одним із можливих методів оцінки системи показників економічної безпеки є розрахунок і використання узагальнюючого показника економічної безпеки, пропонується авторами робіт [4, 47, 8, 84]. Таким показником пропонують вважати коефіцієнт спокою в державі, який розраховується на основі співставлення її зусиль, спрямованих на нейтралізацію дії зовнішніх та внутрішніх чинників небезпеки, з впливом цих чинників. При цьому, показник економічної безпеки може набувати значень від 0 до 1 [85]. На нашу думку, при розрахунку коефіцієнту спокою в державі необхідно було-б враховувати як окремі напрямки, так і ієрархічні рівні економічної безпеки.

Важливим питанням методології оцінки економічної безпеки є розробка та використання так званої системи критичних обмежень (СКО), яка відображає стан економічної безпеки через порівняння розрахованих значень чинників небезпеки з рівнями їх критичних значень. Запропонована автором роботи [86] СКО передбачає цілком виправдане використання таких метрологічних понять і оцінок як поріг чутливості, поріг вразливості та поріг розпаду.

Цілий ряд авторів пов'язують поняття економічної безпеки з категорією ризику. Прихильники концепції стратегічних ризиків вважають, що у сфері національної безпеки головним об'єктом державного управління повинні

виступати стратегічні ризики, які становлять загрозу особистості, суспільству, державі та її сталому розвитку [39, 87, 88]. Слід вказати, що концепція ризику в гарантуванні економічної безпеки передбачає необхідність реалізації двох важливих управлінських дій: оцінку ризику та управління ризиком. На нашу думку, оцінку ризику доцільно здійснювати як з використання систем обґрунтовано прийнятих індикаторів і оцінки фактичного стану досліджуваної системи, так і з використанням технологій незалежних експертиз, які забезпечуватимуть врахування того факту, що не всі існуючі і діючі загрози можуть отримати кількісну характеристику.

Таким чином, управління економічною безпекою через управління ризиками полягає в активному передбаченні причин можливого виникнення критичних соціально-економічних ситуацій з метою попередження або нівелювання їх впливу. Автори роботи [42] вважають, що управління ризиками покликане розв'язати двоєдине завдання: забезпечити сталий розвиток економічної системи та гарантувати безпеку на рівні прийняттого ризику. Очевидно, що такий підхід також вимагає відповідних методів отримання інформації про реальні стан і ситуацію з наступним опрацюванням і пропозицією реалізації комплексу відповідних заходів із зменшення ризику.

Підводячи підсумок щодо аналізу методів вимірювання та оцінки рівня економічної безпеки, слід зауважити, що успішний розвиток будь-якої країни і її національного господарського комплексу ґрунтується, головним чином, на ефективному використанні потенціалу стратегічних господарських складових національної економіки, тобто тих базових галузей, які є джерелами як економічного добробуту, так і стратегічних загроз. В зв'язку з цим, виникає необхідність пріоритетної оцінки рівня безпечності економічного розвитку стратегічних галузей і підприємств, оскільки від результатів та ефективності саме їх роботи залежить успішне та безпечне функціонування економіки країни.

Тобто, незаперечним слід вважати факт того, що показники, за допомогою яких здійснюється оцінка ефективності функціонування

господарюючих суб'єктів та показники-індикатори економічної безпеки мають взаємний вплив. Тому особливої актуальності на даному етапі розвитку економічних відносин в Україні набуває пошук шляхів вирішення проблеми забезпечення „поновлюваної відмітності та прибутковості” підприємств [89, с. 23], які є складовими частинами будь-якої галузевої суспільної системи.

Адже, якщо галузь є сукупністю підприємств і організацій, що характеризуються спільністю ознак виробничо-господарської діяльності [32], то галузева суспільна система (ГСС) в нашому розумінні – це сукупність продуктивних сил і виробничих відносин організаційних утворень трансрегіонального характеру, які характеризуються спільністю використання матеріальних, трудових та інтелектуальних ресурсів з метою досягнення суспільно корисного результату в рамках всієї держави. В даному випадку під „суспільно корисним результатом” слід розуміти економічну безпеку окремої людини, персоналу підприємства, галузі, населення регіону, країни.

Показниками економічно безпечного, а, значить, результативного і ефективного функціонування ГСС та їх підприємств є такі традиційні показники як: коефіцієнт співвідношення власних і залучених засобів (K_{BZ}), коефіцієнт довготермінових залучених засобів ($K_{ДЗ}$), коефіцієнт маневреності власних обігових засобів (K_M), коефіцієнт реальної вартості основних фондів ($K_{РОФ}$), коефіцієнт абсолютної ліквідності (K_K), коефіцієнт покриття ($K_{П}$), коефіцієнт чистої виручки ($K_{ЧВ}$), коефіцієнт власного капіталу ($K_{ВК}$) [90], фондвіддача (Φ_B), фондомісткість (Φ_M), продуктивність праці ($\Pi_{ПР}$), трудомісткість ($T_{ПР}$), коефіцієнт оновлення основних фондів (K_O), коефіцієнт вибуття основних фондів (K_B), коефіцієнт зносу основних фондів ($K_З$), коефіцієнт придатності основних фондів ($K_{ПР}$) [91].

Не заперечуючи того, що приведені вище показники-характеристики результативності і ефективності використання ресурсів ГСС та їх окремих підприємств є нічим іншим як показниками стану їх економічної безпеки, вважаємо за доцільне звернути увагу на відсутність в цьому переліку будь-яких

характеристик-показників функціонування людських ресурсів, включаючи керівників, функціонерів системи управління, виконавчого персоналу. І це при тому, що якість людських ресурсів є першоосновою досягнення позитивного ефекту у виробничо-господарській діяльності будь-якої ГСС, чи окремого підприємства і сьогодні в усьому світі вважається основним фактором підвищенню рівня конкурентоспроможності продукції та безпеки будь-якої національної економіки.

Запропонований автором роботи [92] контур, який пов'язує залежність економічної безпеки з показниками результатів економічної діяльності суб'єктів господарювання дуже добре ілюструє взаємний вплив ефективності функціонування суб'єктів господарювання мікроекономічного рівня та індикаторів, які характеризують стан економічної безпеки за різними напрямками. В цьому контексті слід повністю погодитись з авторами Звіту ПРООН „Сила суспільної взаємодії”, присвяченого ролі належного управління процесом прискорення людського розвитку в Україні, які наголосили на тому, що якість відродження та зростання української економіки, а також темпи, якість і успішність людського розвитку пріоритетно залежать від „якості управління” [93, с.10]. Про це свідчить і думка одного із керівників відомої японської компанії „Соні” Акіо Моріта, який свого часу вказав, що „Ніяка теорія, програма або урядова політика не можуть зробити підприємство успішним; це можуть зробити тільки люди”, підкресливши при цьому, що головне в людях підприємства це „їх здібності”, а у керівників підприємства – „здібності використовувати здібності” [94, с. 191]. В зв'язку з цим вважаємо за необхідне і доцільне доповнити контур взаємозалежності шляхом введення в його структуру додаткових зворотних зв'язків для врахування впливу якісних характеристик людських ресурсів галузевих суспільних систем та їх підприємств (Рис. 1.8).

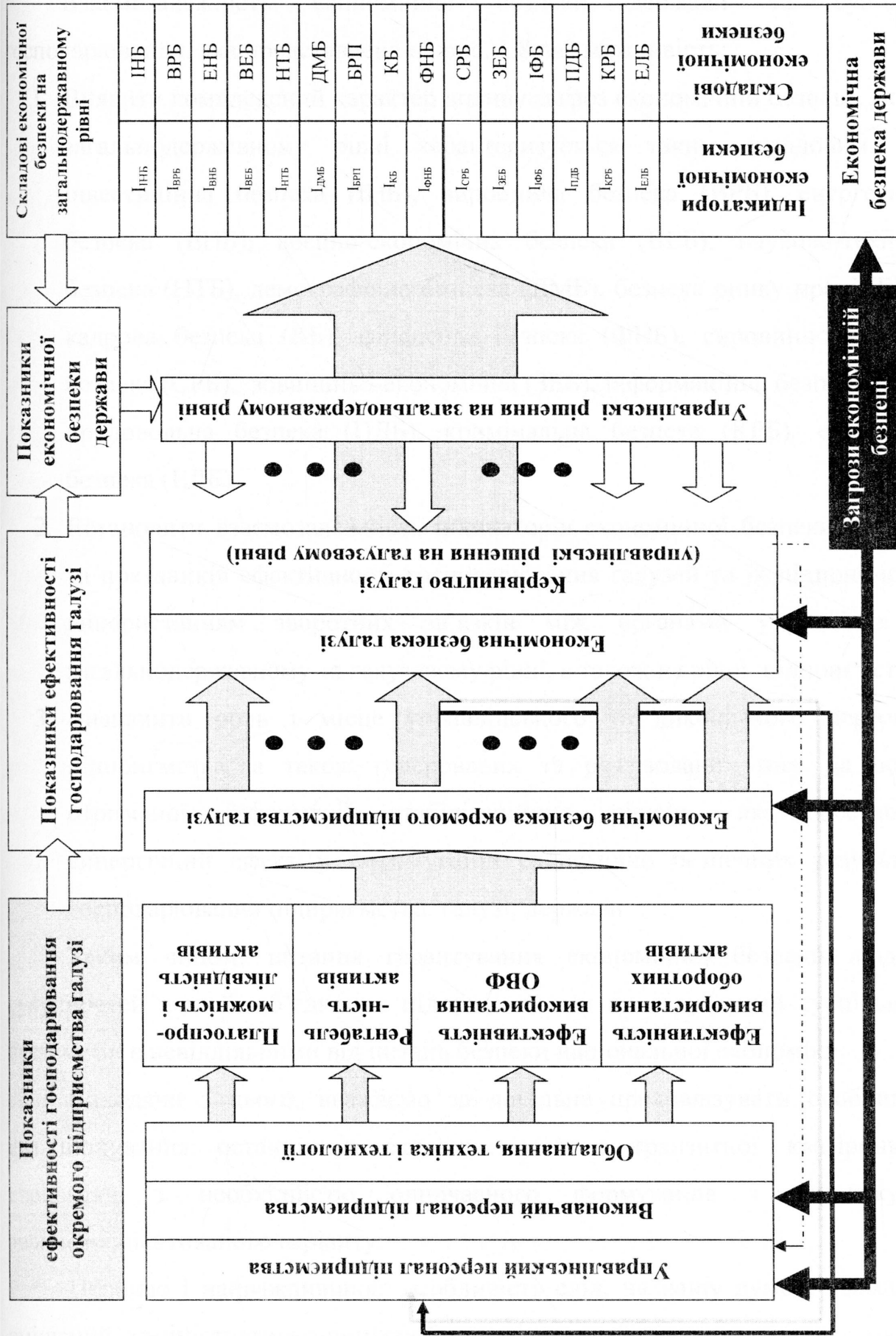


Рис. 1.8 Контур взаємозалежності галузевої та загальнодержавної економічної безпеки від показників економічної діяльності підприємств

Взаємозалежність економічної безпеки держави та суб'єктів господарювання, яка представлена на рис. 1.8 дає можливість:

1. Виявити комплексний характер впливу загроз економічній безпеці, яка на загальнодержавному рівні характеризується таким складовими як: інвестиційна безпека (ІНБ), виробнича безпека (ВРБ), енергетична безпека (ЕНБ), воєнно-економічна безпека (ВЕБ), науково-технічна безпека (НТБ), демографічна безпека (ДМБ), безпека ринку праці (БРП), кадрова безпека (КБ), фінансова безпека (ФНБ), сировинно-ресурсна безпека (СРБ), зовнішньо-економічна (ЗЕБ), інформаційна безпека (ІФБ), продовольча безпека (ПДБ), кримінальна безпека (КРБ), екологічна безпека (ЕЛБ).
2. Встановити взаємозалежність індикаторів економічної безпеки держави та показників ефективності господарювання галузей та їх підприємств з використанням зворотних зв'язків між органами управління на загальнодержавному та галузевому рівні, а також на рівні підприємства.
3. Визначити роль і місце управлінського та виконавчого персоналу підприємства, а також генерованих та реалізованих ним на основі отриманої інформації стабілізаційних рішень, які забезпечать синергічний ефект у гарантуванні економічно безпечних результатів господарювання підприємства, галузі, держави.

Таким чином, питання гарантування економічної безпеки людини, сукупностей людей, об'єднаних підприємствами чи галузевими суспільними системами є невіддільними від питань безпеки національної економіки.

Виходячи з цього, вважаємо за доцільне проаналізувати особливості функціонування останніх в складних умовах транзитної квазіринкової економіки з необхідністю одночасного формування і розвитку її знанневоорієнтованого варіанту.

Першою і найважливішою особливістю слід, на нашу думку, вважати її змішаний адміністративно-ринковий характер, який проявляється в тому, що функціонування ГСС проходить переважно на товарних ринках, а управління

здійснюється в жорстких адміністративних рамках, встановлених як на законодавчому рівні, так і на рівні виконавчої влади.

Другою особливістю є спеціалізація ГСС і приналежних до них підприємств в рамках специфіки номенклатури тієї продукції, яка ними випускається, що обмежує можливість посилення ринкової безпеки за рахунок міжгалузевої диверсифікації.

Третя, досить принципова особливість полягає у функціонуванні багатьох ГСС і їх підприємств при повній відсутності можливості побудови стратегічних фінансових планів, обумовленої діючою макроекономічною моделлю управління, при якій механізм перерозподілу доходів ГСС включається в податкову систему на макрорівні.

Четверта особливість полягає в тому, що для певних ГСС є характерною принципова неможливість монопольного використання бюджетних ресурсів. Можливими варіантами використання бюджетних коштів є надання бюджетних гарантій по обслуговуванню цільових позик.

П'ята особливість – функціонування ГСС відбувається в умовах жорсткої конкуренції з аналогічними господарюючими структурами, які функціонують на глобальному рівні, що не тільки збільшує загрозу економічній безпеці, а й посилює необхідність регулювання умов функціонування суб'єктів вітчизняних ГСС на макрорівні.

Перелічені нами особливості і проблеми функціонування ГСС і окремих підприємств у сучасних умовах, абсолютно не заперечуючи корисності і необхідності використання традиційних підходів до організації моніторингу показників стану розвитку ГСС як інструменту попередження та мінімізації втрат від небезпечних ситуацій [95, 96, 97], свідчать про необхідність і доцільність пошуку нових джерел формування конкурентних переваг і гарантування безпечного економічно-соціального розвитку. Тому, погоджуючись з думкою професора С. Мочерного про те, що „ефективність функціонування продуктивних сил залежить від способу їх організації у просторі, узгодженості дії окремих складових та способів регулювання

взаємодії цих елементів для досягнення певної мети” [75, с. 6], за основу пошуку та ідентифікації нових підходів до управління економічною безпекою слід прийняти такі чинники, які максимально детерміновано визначають показники результативності і ефективності функціонування суб'єктів господарювання будь-якого рівня.

Комплексне врахування впливу ідентифікованих нами вище загроз економічній безпеці, джерелами яких виступають людські ресурси (включаючи управлінську і виконавську складові), а також особливості функціонування цих ресурсів в квазіринкових умовах формування і розвитку майбутньої економіки знань свідчать, що стає незаперечною доцільність і необхідність розгляду потенціалу можливостей управління економічною безпекою шляхом пріоритетного впливу на основний чинник формування будь-яких якісних і кількісних показників діяльності – людських ресурсів системи того чи іншого рівня в ієрархії національної економіки, а також генерованих цими ресурсами рішень щодо техніко-технологічних та економічно-організаційних шляхів розвитку підприємств, які на думку автора роботи [98] можуть бути успішно адаптовані для умов ГСС.

Відомі і популярні сьогодні технології гуманітаризації підходів до розвитку організаційних утворень різного масштабу і сфер діяльності ґрунтуються на засадах здатності людей – членів персоналу цих утворень до самовизначення і саморозвитку на основі створення ефективних міжособистісних і між групових комунікацій. Такий підхід характеризують також як особистісно-орієнтований, при якому основним об'єктом і суб'єктом будь-яких перетворень в організованих спільнотах людей – колективах виступає особистість. В зв'язку з цим, найбільш прогресивними технологіями розвитку сучасних соціально-економічних систем сьогодні вважають системну інтерпретацію організації, основною складовою якої є її людські ресурси, а гарантією успішного функціонування – якість останніх, яка набувається в процесах неперервного самонавчання і розвитку, використання технологій інтелектокористування, коучінгу, тьюторінгу, колективних форми організації

праці на основі різноманітних концепцій формування і ефективного використання робочих команд, інших еволюційних підходів, в числі яких концепція життєвого циклу організацій.

Методологічною базою такого підходу виступають теорія систем, системотехніка, системний аналіз, кібернетика, в зв'язку з чим цей напрямок отримав назву інженерного. Прихильники інженерного підходу концентрують увагу на проектуванні процесів, технологій і структур організаційних утворень. Найбільшого поширення в межах цього підходу отримали такі концептуальні технології розвитку підприємств і організацій, як: системний аналіз, інжиніринг бізнес-процесів (Business-Process Engineering, BPE), реінжиніринг бізнес-процесів (Business-Process Reengineering, BPR), управління змінами (Change Management, CM), тотальний менеджмент якості (Total Quality Management, TQM), розгортання функції якості (Quality Function Deployment, QFD), прибуток за рахунок якості (Return on Quality, ROQ) тощо.

Названі нами технології управління розвитком сучасних економічних організацій мають одну узагальнену спільну рису, яка дозволяє нам прийти до наступного висновку. Економічно безпечне функціонування ГСС і окремих підприємств є наслідком використання в процесах управління їх функціонуванням певних сучасних технологій, за допомогою яких забезпечується така якість виготовленої продукції чи наданих послуг, яка гарантуватиме будь-якому організаційному утворенню високий рівень конкурентоспроможності, а значить – ринковий успіх і економічну безпеку. При цьому, основними складовими досягнення кінцевої мети є: якість кадрового наповнення системи, тобто її людських ресурсів, якість технологічних процесів, за якими функціонують всі складові підсистеми і якість обладнання, яке при цьому використовується.

Цілком очевидно, що всі ці складові є результатом діяльності людських ресурсів, тобто безпосередніми учасниками і творцями всіх складових є людина. В зв'язку з цим, особливої важливості набувають аспекти оцінювання якості цих ресурсів, якості їх функціонування і якості досягнутих результатів,

оцінка яких в загальному випадку повинна гарантувати організаційному утворенню економічну безпеку.

Слід вказати, що і досвід, і методики визначення кількісних оцінок якості людських ресурсів організаційних систем уже існують.

З цією метою, для прикладу, може бути використана широко відома методика визначення індексу людського розвитку (ІЛР) ООН [99] та адаптована на її основі для умов України методика визначення регіонального індексу людського розвитку (РІЛР) [93, с. 102-111]. При цьому, адаптований варіант враховує такі якісні характеристики, як стан демографічної ситуації, ринку праці, умов проживання населення, добробуту, освіти, охорони здоров'я, соціального середовища, екологічної ситуації і фінансування людського розвитку в регіоні [100, с.171].

Аналогічне призначення і основні характеристики притаманні методиці визначення синтетичного індексу якості населення (СІЯН), запропонованої автором роботи [101]. Під цим показником розуміється якісна характеристика, сформована на основі узагальнення трьох групових індикаторів, до яких належать: демографічна ситуація та фізичне здоров'я, рівень освіти, рівень кваліфікації.

Авторами методики, представленої в роботі [56] запропоновано оцінювати якість людських ресурсів за допомогою регіонального індексу інноваційної якості людських ресурсів (РІЯЛР). Характеристики інноваційної якості людських ресурсів регіону доповнює оцінка „інноваційної активності населення регіону” (ІАНР), запропонована авторами роботи [102] на основі визначення кластерів областей, згрупованих за традиційними показниками інноваційної діяльності. Удосконалення цього показника якості людських ресурсів є цілком можливим з використанням запропонованих в роботі [103] таких оцінок як „інноваційність розвитку економіки регіонів” (ІРЕР) України, що розраховуються за наступними традиційними показниками: „обсяги витрат на інноваційну діяльність”, „кількість інноваційно активних підприємств”, „кількість організацій, які виконували наукові та науково-технічні роботи”,

„кількість фахівців, що виконують наукові та науково-технічні роботи”, „кількість освоєних нових видів матеріалів, виробів, продуктів” тощо.

Без сумніву, приведені вище теоретико-методичні підходи до оцінювання якості людських ресурсів соціально-економічних систем загальнонаціонального і територіального рівня можуть бути адаптованими для використання як на рівні галузевих суспільних систем, так і на рівні їх окремих підприємств. В зв'язку з цим, вважаємо за цілком доцільне і можливе дослідити можливості розрахунку і використання в процесах управління економічною безпекою галузевого індексу людського розвитку, який може стати синтетичним показником якості людських ресурсів, сконцентрованих в рамках галузевих суспільних систем чи окремих підприємств та генерованих ними економічно і соціально значимих результатів.

При подальших дослідженнях не слід випускати з поля зору і можливість використання методик, які ґрунтуються на кваліметричних оцінках. Враховуючи те, що „кваліметрія – це область науки, яка поєднує кількісні методи оцінки якості продукції” [104], ця методика також може бути використана для проведення кількісного аналізу та оцінки якості людських ресурсів.

Кваліметричний підхід ґрунтується на факторно-критеріальному аналізі, при використанні якого досліджуване явище, а в нашому випадку – це якість людських ресурсів систем, розкладається на окремі фактори (частини), кожен з яких має свою вагу, виражену в долях від єдиного цілого. При цьому повинна виконуватись рівність між сумою ваг факторів і величиною єдиного цілого, а вага кожного фактора в долях одиниць визначається, як правило, шляхом опитування команд авторитетних експертів, як це детально описується в роботі [105]. При цьому слід зауважити, що в роботі [106] запропоновано макет універсальної факторно-критеріальної моделі кількісної оцінки складності функціонування працівників будь-яких категорій. Названа методика передбачає визначення знову ж таки експертним шляхом ваги, критеріїв та значень таких факторів складності праці як загальний обсяг отриманої інформації,

різномісність оброблюваної інформації, її новизна, ємність вихідної інформації, ступінь новизни інформації, яка отримується тощо. В результаті суми добутоків ваги кожного із факторів на середнє значення критерію можна отримати коефіцієнт складності праці (K_{cn}).

Професор Г. Пастернак-Тарнаушенко, врахувавши ту обставину, що кваліметрія є наукою про кількісне визначення категорії якості, а менеджмент – наукою про принципи і закономірності управління, запропонував для розвитку комплексного напрямку науки про кількісні оцінки якості управління використовувати такий термін як „кваліджметрія” [5]. Ним була запропонована методика визначення якості управління організаційними утвореннями будь-якого рівня (в т. ч. галузями та окремими підприємствами), яка ґрунтується на порівнянні цін певного виду продукції на досліджуваному об’єкті та об’єкті, який може бути прийнятим або приймається за еталон. Автор вважає, що якість управління організаційним утворенням може бути виміряна за допомогою коефіцієнта (кваліджмента), який розраховується згідно наступного виразу:

$$Y_{я}^{пл} = \frac{\sum_{a=1}^g \Pi_a}{\sum_{ac=1}^g \Pi_{ac}} \quad (1.1)$$

де, Π_a та Π_{ac} – відповідно ціни на продукцію а-го виду, яка виробляється організаційним утворенням, яке оцінюється, та того, яке вибирається в якості еталону.

На жаль, запропонована методика може бути використана тільки частково для оцінки якості персоналу окремого підприємства чи всієї галузі, оскільки не враховує ряду важливих чинників, які оцінюють не результат, а шлях його досягнення при найкращому використанні всіх видів ресурсів.

Таким чином, використовуючи для оцінки якості людських ресурсів організаційних утворень мезо- і мікроекономічного рівня ту чи іншу із розглянутих вище методик, можна отримати необхідну інформацію для побудови моделі якості їх людських ресурсів, з наступним її використанням для

управління економічною безпекою як результатом попередньо гарантованої якості таких складових функціонування організації як її людські ресурси, технологічні процеси і якість технічного обладнання.

Ця теза добре ілюструється узагальненою схемою трансформації галузю або її окремим підприємством наявних ресурсів в результати, які гарантуватимуть їх економічну безпеку (див. Рис. 1.9).

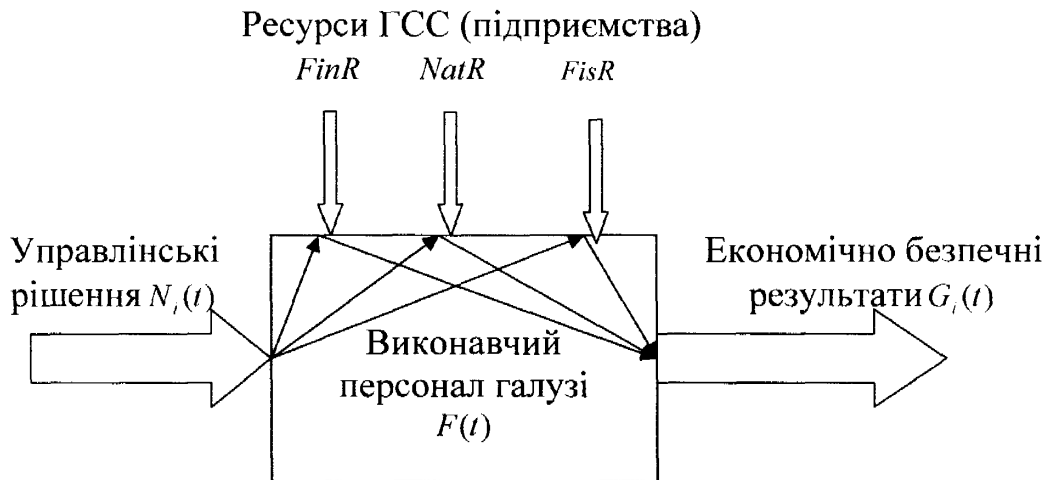


Рис.1.9 Схема трансформації ресурсів ГСС (підприємства) в економічно безпечні результати функціонування

Якщо головною метою функціонування будь-якої ГСС чи окремого підприємства вважати гарантування економічно безпечних результатів власного функціонування і формування на цій основі безпечних умов розвитку національної економіки та держави, то використавши запропоноване в [107, с. 92] логіко-математичне рівняння досягнення позитивного і економічно безпечного господарського результату, можна інтерпретувати його в наступному вигляді:

$$G_i(t) = M(t) \cdot F(t) \cdot N_i(t) \cdot NatR(t) \cdot FisR(t) \cdot FinR(t) = 1 \quad (1.2)$$

Логіко-математичне рівняння (1.2) визначає загальну потенційну можливість економічно безпечного функціонування галузі (підприємства), як і будь-якої іншої ринкової структури, з гарантованим досягненням економічного успіху $G_i(t)=1$, а значить і підвищення рівня її економічної безпеки, через врахування наявності якісних сировинних ($NatR(t)=1$), фінансових ($FinR(t)=1$) і

матеріальних ($FisR(t) = 1$) ресурсів, здатності якісного управлінського персоналу галузевих суб'єктів управління ($M(t) = 1$) приймати необхідну кількість якісних і компетентних управлінських рішень ($N_i(t) = 1$) про оптимальне використання ресурсів та організовувати якісну реалізацію цих рішень кваліфікованим персоналом ($F(t) = 1$), здатним до оптимального перетворення ресурсів у готову продукцію чи послуги.

Відсутність (0) в наведеному рівнянні або незадовільний стан (<1) будь-якої із обов'язкових складових, обумовлюватиме економічно небезпечний результат функціонування системи, коли $G_i(t) = 0$ або $G_i(t) \ll 1$. Таким чином, стає цілком очевидною залежність економічно безпечного результату функціонування системи від цілого комплексу якісних показників, забезпечення яких є результатом кваліфікованого і якісного управління, яке, в зв'язку з цим можна визначити раніше визначеним терміном „управління економічною безпекою”.

Управління будь-якими процесами, пов'язаними з економічно безпечним функціонуванням підприємства в результаті впливає на певні їх характеристики: продуктивність, ефективність, платоспроможність, надійність та інші. Комплекс таких характеристик відображає якість діяльності, що дає підстави говорити про управління якістю як про особливий підхід до управління економічною безпекою.

Сучасні умови розвитку теорії та практики управління якістю потребують нових підходів до вирішення проблем якості, які б не тільки враховували характеристики продукції, властивості виробленого предмету, а цілий комплекс відповідних характеристик, які відображають соціально-економічний процес функціонування і розвитку виробництва, якість соціально-економічної системи загалом. Тобто, кінцева якість продукції є наслідком дії багатьох факторів – якості персоналу, якості організації виробництва, якості техніки та технології, якості управління, конструкторських розробок та інше. Якщо якість виготовленої продукції чи наданих послуг можна побачити, оцінити,

стандартизувати, то якість діяльності підприємства можна визначити і оцінити тільки частково. Це пояснюється тим, що окремі фактори, які формують кінцевий результат, в процесі його отримання випадають або трансформуються в інші властивості. Тому, слід вести мову про два окремі поняття: „якість продукції” та „якість діяльності”, причому останнє є набагато важливіше з точки зору вибору засобів та методів управління економічною безпекою підприємства.

В контексті вищевикладеного категорію „якість” необхідно розглядати не тільки з позиції технологічної складової виробничого процесу, а враховувати фактори, які виходять за межі технології і характеризують підходи до типу розвитку організації, регулювання виробництва продукції, оцінки морального старіння та фізичного зносу основних засобів, мотивації та культури праці, суспільної свідомості ініціативи та активності персоналу, інфраструктури виробництва та інше. Саме ці характеристики, на нашу думку, мають вагомий вплив на якість продукції та якість діяльності підприємства, які, в свою чергу, визначають рівень економічно безпечного функціонування.

Функціональний взаємозв'язок між якістю продукції та якістю діяльності підприємства, який вдало продемонстровано в роботі [108] представлено на рисунку 1.10.

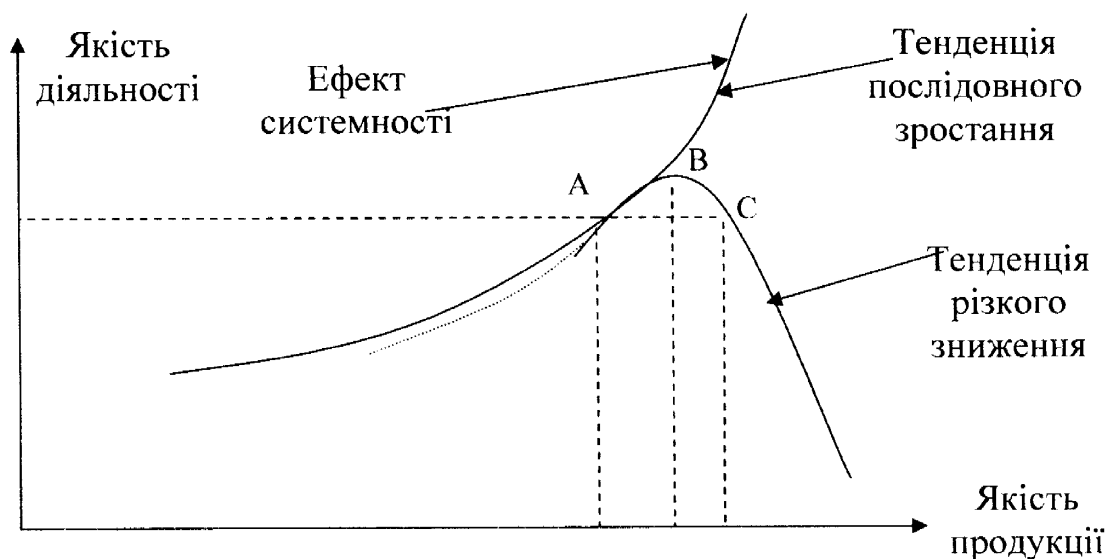


Рис.1.10 Графік взаємозалежності якості діяльності та якості продукції [108,с. 264]

Аналіз вище приведеної взаємозалежності з точки зору переорієнтації традиційних підходів до управління економічною безпекою, які базуються на оцінці результатів фінансово-господарської діяльності підприємств, дає можливість сформулювати наступні висновки та припущення:

1. Досягнутий рівень економічної безпеки підприємства – це результат якості діяльності, який є наслідком організації системи управління якістю.
2. З рис.1.10 видно, що на проміжку до точки А якість діяльності підприємства та якість продукції мають тенденцію до взаємного зростання. Можна стверджувати, що економічно безпечне функціонування підприємства гарантоване високим рівнем контролю якості продукції, а процес управління якістю зводиться до безпосереднього впливу на якість кінцевої продукції.
3. Точка А – це точка, в якій необхідні зміни пріоритетів в управлінні якістю для збереження позитивних тенденцій в досягненні економічно безпечних результатів діяльності. Від орієнтації на якість продукції необхідно переходити до орієнтації на якість діяльності. Це потребує розширення кола факторів, які будуть включені в аналіз даної проблеми.
4. Точка В – це точка втрачених можливостей росту якості продукції, яка свідчить про те, що система управління якістю на підприємстві не зазнала системних змін, а якість в процесах управління економічною безпекою продовжує розглядатись як засіб досягнення визначених цілей (виконання кількісних показників).
5. Точка С – це точка, в якій спостерігається тенденція до зниження якості діяльності і як результат знижується якість продукції. Загалом, це негативно впливає на економічну безпеку суб'єкта господарювання, а існуючі підходи та методологія управління якістю потребують кардинальних змін.
6. Проілюстрований на рис.1.10 ефект системності свідчить про те, що економічна безпека підприємства гарантована в першу чергу якістю

діяльності, яка формує передумови зростання якості продукції. При цьому якість діяльності – це не тільки продуктивність праці персоналу. Насамперед, це формування потенціалу якості, який включає культуру діяльності (управління та виконання), соціально-психологічну атмосферу, кваліфікацію та освіту персоналу, технологію, технічну озброєність, тип організації діяльності.

Отже, система управління економічною безпекою підприємства є невіддільною від системи управління якістю. При цьому на перший план виступає не стільки якість продукції, як якість діяльності, потенціал якої необхідно формувати, оцінювати та використовувати.

Однак, такий підхід до управління економічною безпекою вимагає проведення комплексу додаткових досліджень і розробки моделі, методології, технології та інструментів, необхідних для його практичної реалізації в умовах управління окремими суб'єктами економічно безпечного господарювання.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного аналізу теоретико-методологічних засад та підходів до сутності поняття „економічна безпека” та її структури, ідентифікації джерел і напрямків потенційних загроз економічній безпеці, методів і способів вимірювання рівня економічно безпечного функціонування держави, галузі та окремого підприємства можна сформулювати наступні висновки:

1. Поняття „економічна безпека” застосовується для характеристики соціально-економічних систем будь-якого рівня (держави, регіон, галузь, підприємство, домогосподарство). При цьому його суть полягає у необхідності створення таких умов розвитку, які забезпечать протидію різноманітним загрозам, за рахунок ефективного використання матеріальних та людських ресурсів.

2. В ієрархічній структурі національної безпеки важливе місце займає безпека національних господарських одиниць (галузей та їх підприємств), яка формує та гарантує внутрішні, зовнішні та комбіновані складові економічної безпеки держави.
3. Енергетична безпека держави може бути забезпечена в першу чергу за умови ефективного функціонування паливно-енергетичного комплексу, в структурі якого важливе місце займає нафтогазова галузь. Результати її діяльності залежать не тільки від наявної кількості матеріально-технічних та сировинних ресурсів, а й від якості людських ресурсів, сконцентрованих в сфері прийняття (управлінський персонал галузі та підприємств) та виконання (виконавчий персонал) рішень.
4. Представлений в 1.2 контур взаємозалежності економічної безпеки від показників економічної діяльності підприємств демонструє, що економічна безпека окремих суб'єктів господарювання чи галузевих утворень тісно пов'язана з безпекою на макроекономічному рівні.
5. Зважаючи на те, що джерелами загроз економічно безпечного функціонування систем будь-якого рівня виступають їх людські ресурси (включаючи управлінську і виконавську складові), обґрунтовано доцільність і необхідність формування такої системи управління економічною безпекою, яка б враховувала пріоритетний вплив якості людського фактору на техніко-технологічну та економічно-організаційну складову розвитку окремих підприємств та галузі.
6. Якість виготовленої продукції чи наданих послуг – це передумова ринкового успіху та економічної безпеки галузей та їх підприємств. Кінцева якість формується за рахунок якості діяльності, яка в свою чергу залежить від якості людських ресурсів, а також технологічних процесів і обладнання, яке при цьому використовується.
7. Оцінку якості людських ресурсів галузей та їх підприємств можна проводити з використання методик, які ґрунтуються на кваліметричних оцінках (кількісне оцінювання якості) та квалідриметричних підходах

(кількісна оцінка якості управління). Обґрунтовуючи доцільність оцінки якості людських ресурсів організаційних утворень мезо- і мікроекономічного рівня не тільки за досягнутим кінцевим результатом, в 1.3 запропоновано використовувати галузевий індекс людського розвитку, який може стати синтетичним показником якості людських ресурсів, сконцентрованих в рамках галузевих суспільних систем чи окремих підприємств.

8. Приведена на рис. 1.9 схема трансформації ресурсів ГСС (підприємства) в економічно безпечні результати функціонування дає можливість попередньо визначити умови досягнення економічного успіху, а значить і підвищення рівня її економічної безпеки, які рівноцінно залежать від якості як матеріальних, фінансових та сировинних ресурсів, так і від якості прийнятих і реалізованих рішень з їх використання.
9. Управління якістю продукції та якістю діяльності –це взаємопов'язані процеси, які мають суттєвий вплив на економічно безпечне функціонування підприємства та визначають основні напрямки та пріоритети управління економічною безпекою.
10. Процеси управління економічною безпекою суб'єктів господарської діяльності повинні бути орієнтовані на формування потенціалу якості діяльності, важливими складовими якого слід вважати характеристики якості персоналу, а також технологій, процесів та обладнання.

Основні наукові результати розділу 1 опубліковані в працях автора

[109-114]

РОЗДІЛ 2

УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ЯКОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Зasadничі положення системи управління економічною безпекою підприємства в контексті категорії „якість”

Процеси реформування вітчизняної економіки призвели до загострення таких негативних тенденцій як падіння прибутковості та зростання боргових зобов'язань багатьох стратегічно важливих підприємств, формування сировинної спрямованості експорту, значної диференціації в економічному і соціальному розвитку регіонів, високого рівня безробіття, руйнування трудового та людського потенціалу як окремих суб'єктів господарювання, так і країни в цілому.

Така ситуація, на думку багатьох експертів обумовлена в першу чергу непослідовністю та низькою ефективністю дій органів державного, регіонального і галузевого управління, а також управління діяльністю суб'єктів господарювання мікроекономічного рівня. Приймаючи до уваги той незаперечний факт, що саме належне управління є тим „...унікальним ресурсом, що визначає напрям розвитку, можливості залучення зовнішніх ресурсів та ефективність використання внутрішніх” [115, с. 26], з необхідністю приходимо до висновку – проблеми української економіки спричинені яскраво вираженим характером дефіциту належного, а значить кваліфікованого і якісного управління і, в першу чергу, ефективного управління інноваційним розвитком.

Не є секретом, що сучасною глобалізованою економікою сформовані нові, нетрадиційні вимоги до можливих варіантів та ресурсів економічного зростання. Адже, відповідно до запропонованого у колективній роботі провідних українських економістів [18] базового варіанта прогнозу, реальне значення ВВП України у 2015 році майже у 2,4 рази має перевищувати рівень

2002 року, а 60% цього приросту повинен забезпечити прискорений інноваційний розвиток національної економіки. Автори цього прогнозу акцентували увагу на якісних змінах національного господарства і економіки, які характеризуються такими показниками як динаміка змін ВВП, інноваційне відтворення основних фондів, валове нагромадження та інвестиції в основний капітал, розвиток банківської системи і небанківських фінансово-кредитних інститутів, фондового ринку [18, с.71-111]. У світовій практиці управління економічним розвитком застосовуються також індикатори іншої природи і змісту, які характеризують людський розвиток, зростання доходів населення, збереженість і відновлюваність довкілля, рівень енергомісткості економіки, галузеву структуру промислового виробництва, швидкість поширення інновацій тощо [116].

Звернемо увагу на те, що в основі усіх цих показників лежать результати діяльності людини, яка безпосередньо чи опосередковано впливає як на кількісні, так і на якісні зміни в соціально-економічних системах будь-якого рівня. Підтвердженням цього є переконаність автора роботи [117, с. 145] в тому, що існуючий світовий досвід демонструє пряму, очевидну і незаперечну залежність між якістю життя людей в соціально-економічних системах, якістю самих людських ресурсів і якістю управління їх діяльністю як результату причинно-наслідкової обумовленості між рівнем людського розвитку, здатністю людей до інновацій, рівнем інноваційності економічних процесів та досягнутими економічними і соціальними результатами. Тому науково-практична проблема створення принципів і нових технологій управління економічною безпекою соціально-економічних систем, результатом вирішення якої стануть позитивні результати їх діяльності, має перспективи лише за умов запровадження в практику управління процесами господарювання якісних інноваційних змін, пов'язаних в першу чергу з людським фактором.

Враховуючи приведені в роботі [118] визначення стосовно того, що „... економічна безпека – це кількісна та якісна характеристика економічних властивостей системи ...”, а також інтерпретацію сучасними технологіями

управління інноваційним розвитком на основі концепції інтелектокористування людських ресурсів як головної цінності [119, с.167], сьогодні доцільно вести мову про якість людських ресурсів, як головну ціль на шляху гарантування безпечного функціонування будь-якого суб'єкта господарської діяльності в будь-якій соціально-економічній системі.

Автори роботи [119, с. 166] вважають, що проблема динамічного та безпечного розвитку національної економіки повинна вирішуватись через усвідомлення загальнодержавними та регіональними органами управління „... необхідності нарощування конкурентоспроможності в усіх без виключення сферах життєвої активності населення – соціально-політичній, господарсько-економічній, науково-технічній тощо”. В зв'язку з цим, доцільно звернути увагу на дослідження взаємозалежності між якістю людських ресурсів соціально-економічних систем різного рівня та результатами соціально-економічного розвитку останніх, вважаючи ці результати досягнутим рівнем економічної безпеки системи.

Очевидним і незаперечним підтвердженням вищевказаного можна вважати одне із пріоритетних завдань, сформульованих в Державній стратегії регіонального розвитку до 2015 року [120]. Його зміст полягає в тому, що забезпечення розвитку людських ресурсів – це основа динамічного розвитку країни та її регіонів.

Таким чином, проблема забезпечення належного управління економічною безпекою соціально-економічних систем будь-якого рівня в ієрархічній системі національного господарства вимагає оволодіння і використання відповідними управлінськими органами таких управлінських технологій, які б відповідали головній вимозі сучасного інтелектуалізованого організаційного утворення та нової, нематеріальної, знанієвомісткої, інформаційної, інтелектуальної економіки – формування та виховання людини з новим „... суспільним економічним менталітетом і суспільним економічним інтелектом” [121], тобто – людини нової якості. Слід звернути увагу на те, що автори документа [122, с.30-34], усвідомлюючи, що якість людських ресурсів є сьогодні і

залишитися в майбутньому ключовим чинником інноваційного розвитку будь-якої суспільно-економічної системи, внесли до стратегічного плану розвитку регіону такий пріоритетний напрям як „розвиток людських ресурсів”. Окрім цього, в цьому ж документі передбачено обов'язкову реалізацію комплексу заходів і завдань з підвищення якості управління людськими ресурсами, як гарантії якісного та безпечного функціонування всіх стратегічних господарських складових економіки регіону.

Погоджуючись з думкою авторів [123, с. 10] про те, що економічна безпека окремих підприємств не завжди відображає результат загального рівня економічної безпеки регіону, доцільно також звернути увагу на діяльність суб'єктів господарювання регіонального та трансрегіонального масштабу, які, експлуатуючи місцеві ресурси, відіграють важливу роль у забезпеченні економічної, фінансової, екологічної, кадрової та інших складових економічної безпеки регіону. З огляду на це, а також, враховуючи умови ринкового середовища, стає цілком очевидною доцільність і необхідність дослідження і перепроєктування процесів, технологій і процедур управління економічною безпекою підприємств в умовах становлення і розвитку нової економіки.

Складність функціонування суб'єктів господарювання – учасників суспільних систем вищих рівнів (регіональних, галузевих, трансрегіональних і т. п.), полягає не тільки в необхідності розвитку новітніх технологій, виробництві нових товарів і ринків, врахуванні різких коливань ринкового попиту і кон'юнктури, але й у забезпеченні ефективного мікро-, мезо- та макроекономічного регулювання. Все це зумовлює необхідність і доцільність розробки таких підходів до управління економічною безпекою систем різного рівня, результатом яких стане досягнення останніми якісних показників роботи з відповідними позитивними соціальними та економічними наслідками.

Проблеми економічної безпеки суб'єктів господарювання різних рівнів національного господарства були широко представлені в рамках експертного опитування, проведеного у 2004 році Державним фондом фундаментальних досліджень. Більше 80% експертів вважають, що вплив внутрішніх загроз на

економічну безпеку України є особливо значимим. Серед визначених авторитетними респондентами загроз економічній безпеці держави першу позицію займають небезпеки пов'язані з неконтрольованим та нелегальним вивозом за межі України матеріальних, фінансових ресурсів, інтелектуального та людського потенціалу, а також з низькою ефективністю державного управління [124]. Це дає підстави стверджувати, що небезпечні явища в національній економіці пов'язані з двома основними чинниками: низькою якістю управлінських рішень, які стосуються комплексу питань безпеки та неможливістю їх якісного виконання через відсутність або неефективне використання матеріальних ресурсів і людського потенціалу.

В рамках проведених досліджень експертам було запропоновано оцінити значущість факторів, які сприяють поширенню небезпечних тенденцій в соціально-економічному розвитку регіонів України. В результаті було виявлено, що перше місце серед запропонованого переліку потенційних загроз займає загроза занепаду виробництва та відсутність ефективної системи відтворення виробничого потенціалу, в тому числі людського.

Отже, управління економічною безпекою є складним, багаторівневим і багатофакторним процесом, результатом якого має стати підвищення незалежності та конкурентоспроможності національної економіки, її сталий розвиток, утвердження інноваційної моделі розвитку, створення самодостатньої соціально-орієнтованої ринкової економіки. Досягнення такого стану можливе, на нашу думку, за умови забезпечення якісних параметрів функціонування систем всіх рівнів ієрархії і, в першу чергу, базових – суб'єктів господарської діяльності. В зв'язку з цим питання якісного управління організаційними утвореннями (установами, організаціями, підприємствами всіх форм власності і сфер діяльності) є дуже актуальним і вимагає виконання комплексного дослідження та оцінки як якісних показників самої діяльності цих утворень, так і його основних учасників – людських ресурсів.

Відомо, що однією із функцій управління підприємством є функція, орієнтована виключено на роботу з людьми – управління кадровим

наповнення організаційного утворення, важливим складовими яких є підфункції мотивації і лідерства, спрямовані на управлінський і виконавчий персонал. При цьому, керівний склад персоналу здійснює управління діяльністю всієї організації з врахуванням особливостей її взаємодії із зовнішнім оточенням, з врахуванням стану внутрішніх змінних, а виконавчий склад – виконує генеровані управлінські рішення, спрямовані на ефективне використання наявних в організації ресурсів. Ключову роль в успішному ринковому функціонуванні господарюючої системи будь-якого рівня відіграє організація і ефективна діяльність людей, які забезпечують досягнення позитивних результатів. Тобто, управління підприємством зводяться до формування нового високоефективного механізму управління людьми, орієнтованого на досягнення високого рівня економічної безпеки. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства за рахунок випуску високоякісної і недорогої продукції чи надання послуг з такими ж характеристиками, мінімізації ресурсних витрат є основною ознакою економічно безпечного функціонування підприємства, що може бути гарантовано тільки високоякісною колективною працею всього персоналу – управлінців і виконавців, результат спільної праці яких повинен бути їх спільною ціллю чи комплексом цілей.

Можливість досягнення високого рівня економічної безпеки підприємства за рахунок ефективного використання людського чинника знаходить своє підтвердження в досвіді економіки Японії. Успіхи цієї країни пов'язані з двома аспектами управління виробництвом і формуванням виробничої безпеки за рахунок високої якості виготовленої продукції. Перший аспект розкривається тезою, згідно з якою японські фірми „... використовуючи аналогічні технології, обладнання, сировину як в Європі і США, досягають більш високого рівня якості ...” та головною умовою успішності цього процесу – „... якість роблять не верстати, а люди” [125, с. 20]. Другий аспект пов'язаний з тим, що рух предметів праці від початкової до кінцевої стадії розглядається не стільки як етапи окремих трансформацій технологічного ланцюга, а як процеси

споживання кожним наступним виконавцем результатів якісної праці попереднього, коли безпечне функціонування підприємства, основою якого є якісна кінцева продукція або послуга, залежить від якості праці всього персоналу, в тому числі і управлінського.

В зв'язку з цим, цілком очевидно виглядає можливість інтерпретації процесу управління економічною безпекою підприємств у вигляді двох складових субпроцесів: субпроцес вироблення і прийняття управлінського рішення (інтелектуального продукту) та субпроцес реалізації прийнятого рішення (кінцевого продукту). При цьому, саме персоналом підприємства – ключовим ресурсом і головною продуктивною силою – реалізуються виділені субпроцеси з досягненням тих чи інших рівнів економічної безпеки.

В процесі реалізації першої складової здійснюються наступні кроки:

- 1) формулювання завдань щодо прийняття рішень з управління економічною безпекою підприємства;
- 2) формування альтернативних варіантів рішень щодо управління економічною безпекою підприємства;
- 3) вибір оптимального варіанту рішення щодо управління діяльністю підприємства, яка гарантує досягнення ним бажаного економічно безпечного стану.

Реалізація другої складової включає:

- 1) підготовку якісних виконавців та інструкцій щодо виконання ними прийнятих рішень;
- 2) управління діяльністю виконавців;
- 3) експертизу результатів виконання поставлених задач, співставлення фактичних показників з їх пороговими значеннями.

Враховуючи те, що саме людські ресурси і людський капітал будь-якої соціально-економічної системи є джерелом наукових, технічних і управлінських інновацій – інтелектуальних продуктів, неважко прийти до висновку, що якість людських ресурсів системи (включаючи управлінську і виконавчу складові) виступає важливим чинником розвитку і ефективного

використання продуктивних сил системи і, як наслідок, здобуття конкурентних переваг, підвищення рівня соціального і економічного добробуту людських ресурсів, максимізації їх внеску в економічну безпеку підприємства.

В зв'язку з цим, вважаємо за необхідне наголосити на тому, що своє важливе місце в переліку ресурсів підприємства сьогодні повинен зайняти такий чинник як інтелектуально-ресурсний потенціал персоналу та рівень його використання.

Використавши запропоновані в роботах [126, 127] підходи до визначення результату управління економічним розвитком, залежність результату управління економічною безпекою підприємства можна представити в наступному вигляді:

$$REB = N \cdot R \cdot M \cdot P \quad (2.1)$$

де REB – запланована ціль (рівень економічної безпеки підприємства, який визначається шляхом порівняння фактичних та запланованих (порогових) значень індикаторів); R – показник ресурсозабезпечення, який може приймати значення від 0 до 1; N – необхідна кількість управлінських рішень про використання наявних ресурсів; M – рівень компетенції та кваліфікації управлінців (якість управління); P – досвід і кваліфіковані дії виконавців (якість виконання). Перші дві складові вищеприведеного рівняння однозначно характеризують ресурсну сторону процесу управління економічною безпекою ГСС, в той час як останні дві складові M і P – якісні параметри підготовки і виконання рішень.

Якщо представити підприємство як соціально-економічну систему, що функціонує і розвивається згідно з певними ринковими законами, державним регулюванням, є складовою системи вищого рівня ієрархії національного господарства (галузі, регіону і т. п.) і складається із скінченного числа елементів (підприємств), що взаємодіють між собою та з іншими системами і підсистемами, то рівняння (2.1) можна подати у наступному вигляді:

$$REB = \sum_{i=1}^n N_i \cdot R_j \cdot M_k \cdot P_m \quad (2.2)$$

При цьому, *REB* - запланована ціль – рівень економічної безпеки галузі, який визначається шляхом порівняння фактичних та запланованих порогових значень); N_i – поточне i -рішення щодо використання j -го ресурсу сконцентрованого в рамках підприємства і в межах галузі; R_j - ресурс, вірніше його кількість, що необхідна для досягнення економічної безпеки і наявна на підприємстві і в галузі; M_k - рівень компетенції та кваліфікації управлінців k -ї групи (якість управлінської складової людських ресурсів), що забезпечує доцільність, правильність та безпечність використання ресурсів k -го підприємства; P_m - досвід і кваліфікація виконавців (якість виконавчої складової людських ресурсів), на яких покладено завдання досягнення встановлених керівництвом цілей, як гарантування економічної безпеки підприємства.

Тут доцільно зауважити, що авторами роботи [128, с. 90] свого часу була запропонована „... тримірна діагностика рівня економічної безпеки підприємств”, якою передбачалось визначення рівня поточної, тактичної та стратегічної безпеки.

Не заперечуючи доцільності та ефективності такого підходу, вважаємо за необхідне і доцільне удосконалити дану методику шляхом введення таких додаткових складових, як якість управлінського та виконавського персоналу. З рівняння (2.2) є очевидним, що в процесі управління економічною безпекою підприємства бажано, необхідно і достатньо забезпечити максимальне значення ефективності управління при умові правильного розв'язання скінченного числа завдань, які вимагають правильного вирішення. З огляду на це, процес управління економічною безпекою підприємства можна звести до наступної залежності:

$$REB = \sum_{i=1}^m P_i \cdot \sum_{j=1}^n T_j \cdot \sum_{S=1}^k G_s \rightarrow \max. \quad (2.3)$$

де *REB* – рівень економічної безпеки підприємства, визначений з врахуванням рівня поточної *P*, тактичної *T* та стратегічної *G* безпеки; *m, n, k* – кількість рішень з управління поточною, тактичною та стратегічною економічною безпекою, які були прийняті керівництвом та реалізовані персоналом галузі (управлінським і виконавчим).

Дотримання відповідного рівня поточної економічної безпеки, на нашу думку, передбачає прийняття та реалізацію рішень щодо фінансової незалежності суб'єктів господарювання, стану ліквідності їх активів, своєчасного виконання поточних фінансових зобов'язань тощо.

Тактична економічна безпека, яка відображає здатність підприємств до відтворювання у процесі виробничо-господарської діяльності, може бути досягнута при умові прийняття та виконання якісних рішень про використання основних і оборотних засобів, трудових ресурсів, їх мотивацію та готовність до виконання поставлених керівництвом завдань.

Стратегічна економічна безпека характеризується підходами, що передбачають правильність рішень щодо маркетингової стратегії підприємств, використання їх інтелектуально-кадрового потенціалу (умови праці, необхідність та готовність персоналу до отримання нових знань шляхом неперервної самоосвіти), інноваційно-технологічного розвитку, забезпеченості сировинними та енергетичними ресурсами, відповідності екологічного стану національним та світовим стандартам.

Якщо ж врахувати, що підприємство, є системою взаємодіючих суб'єкта і об'єкта управління та розповсюдити на цю типову управлінську пару твердження А. Моріта [94, с.191], то якість людських ресурсів системи, якими виконуються прийняті керівництвом рішення в першому наближенні може характеризуватися „здібностями”, а якість частини людських ресурсів, що приймають рішення нічим іншим, як „здібностями використовувати здібності”.

В результаті інтерпретації інтелектуально-ресурсного потенціалу підприємства як „здібності” його людських ресурсів, а інтелектуальний ресурс його управлінського корпусу, як „здібності використовувати здібності”, цілком очевидною стає доцільність комплексного аналізу і оцінки на взаємну адекватність здібностей як суб’єкта, так і об’єкта, тобто управлінського корпусу і виконавчого персоналу підприємства. При цьому, головною метою такого аналізу і оцінки слід вважати отримання інформації, необхідної для вироблення, прийняття і реалізації рішень щодо можливостей, цілей і завдань взаємних впливів суб’єкта і об’єкта, спрямованих на підвищення рівня економічної безпеки підприємства, яка може бути отримана на основі аналізу графоаналітичної моделі в координатах „здібності керівництва (керівних органів) підприємства” – „здібності людських ресурсів підприємства”.

Якщо ж врахувати, що під категорією „здібності” розуміють обдарованість особистості, її вроджені, набуті і розвинені якості, то вважаємо за цілком можливе і доцільне замінити цей термін більш узагальненим і широко вживаним в сучасній управлінській термінології поняттям „якість”. В цьому випадку цілком логічним продовженням дослідження виглядає виконання графоаналітичного аналізу взаємозв’язків між такими складовими характеристиками системи, як „якість суб’єкта управління” Q_M , „якість об’єкта управління” Q_P , і „якість результату функціонування системи суб’єкт - об’єкт” Q_R на основі площинної моделі в координатах $Q_M - Q_P$ (Див. рис. 2.1).

З графічної інтерпретації взаємозв’язку якісних показників підсистеми управління Q_M і підсистеми виконання Q_P , є очевидною умова досягнення системою високої якості функціонування Q_R із забезпеченням відповідного рівня економічної безпеки REB .

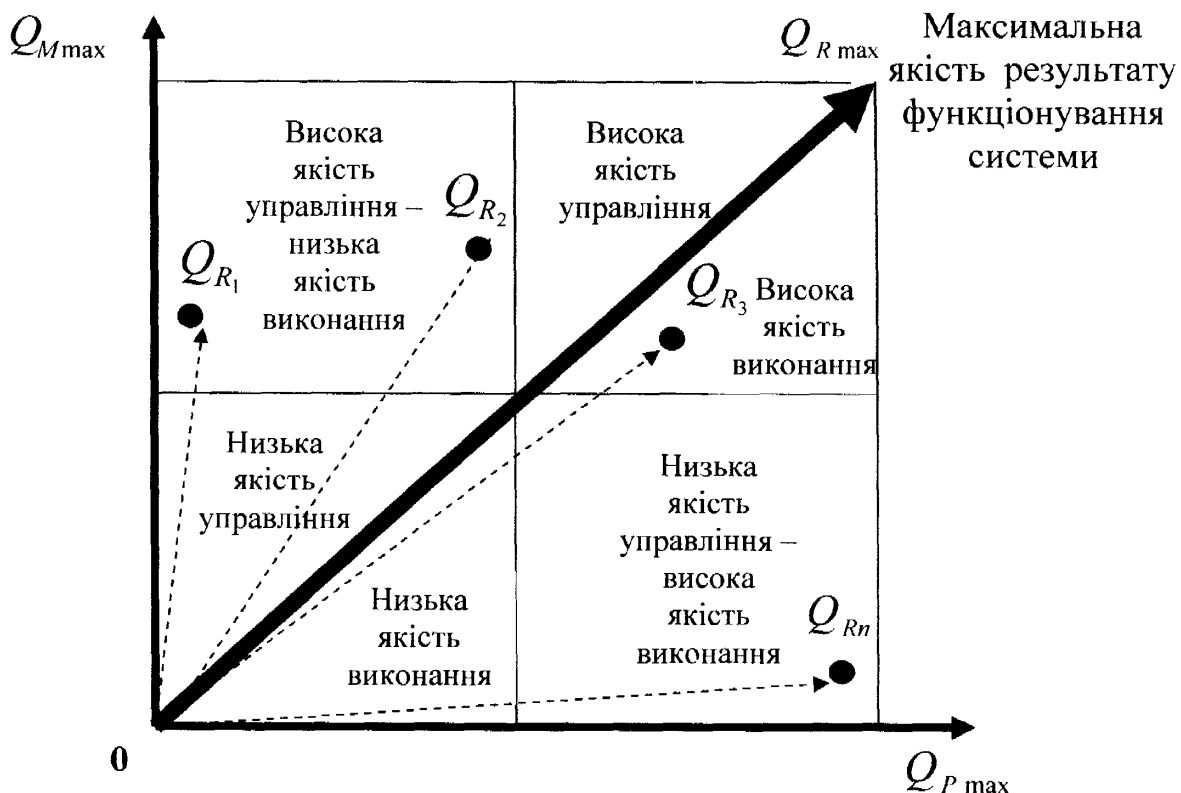


Рис 2.1 Графоаналітична модель зв'язку між якісними показниками суб'єкта управління Q_M , об'єкта управління Q_P , і системи суб'єкт-об'єкт Q_R

Очевидним також є і той факт, що максимально висока якість функціонування системи Q_{Rmax} з досягненням максимально високих результатів діяльності R_{Smax} є тим ідеальним варіантом, який може бути забезпеченим тільки при максимально високих якісних характеристиках управлінського Q_{Mmax} і виконавського Q_{Pmax} складу людських ресурсів системи.

Результатом будь-яких інших варіантів співвідношення якісних показників управлінської Q_M і виконавчої Q_P , складових людських ресурсів підприємства (меншими від значень Q_{Mmax} і Q_{Pmax}), буде зменшення загальної якості її функціонування від значення Q_{Rmax} до множини значень Q_{R1} , Q_{R2} , Q_{Rn} і, відповідно, множини можливих показників рівня економічної безпеки REB_1 , REB_2 , ..., REB_n . При цьому, множина можливих варіантів цих значень є векторними сумами якості управління і якості виконання $Q_{R1} = Q_{M1} + Q_{P1}$, Q_{R2}

$= Q_{M2} + Q_{P2}, \dots, Q_{Sn} = Q_{Mn} + Q_{Pn}$ з детермінованим зв'язком між якістю системи і безпекою її функціонування $REB_1 = F(Q_{R1}), REB_2 = F(Q_{R2}), \dots, REB_n = F(Q_{Rn})$.

В зв'язку з цим, питання побудови графоаналітичної моделі, аналізу, інтерпретації і використання інформації про якість реальних організаційних систем для управління нею вимагає отримання кількісних оцінок якості кадрового наповнення її складових – системи управління і виконавчого персоналу.

Однак, можливість отримання таких оцінок сьогодні є обмеженою. Як правило, більшість існуючих підходів до оцінки рівня розвитку людських ресурсів систем будь-якого рівня обмежуються інтегрованими показниками без поділу останніх на показники управлінської і виконавчої складових.

Сьогодні в економічній літературі досить відомою і широкоживаною оцінкою якості людських ресурсів є оцінка „індекс людського розвитку” (ІЛР), яка включає такі складові як „... довголіття, освіченість, рівень життя” [129, с. 219]. Враховуючи те, що ІЛР певним чином характеризує рівень здорового способу життя людей, їх прагнення до постійного навчання, високої продуктивності праці на основі використання інновацій, то стає зрозуміло, що дана оцінка може бути використана для оцінки якості людських ресурсів галузі або персоналу окремого підприємства.

У фаховій науковій літературі приведено ряд показників, які є похідними від ІЛР і характеризують якість населення регіональних утворень (табл.2.1). Авторами роботи [119, с. 169] значення цих показників було інтерпретовано в діапазоні „низькі-високі” і зазначено, що „... діапазон розкиду оцінок не дає підстав для однозначного позитивного або негативного оцінювання якості населення регіонів України і досягнутих ними економічних та соціальних результатів...”. Ними ж також було акцентовано увагу на тому, що „... для вироблення і прийняття управлінських рішень щодо покращення окремих складових якості людських ресурсів регіону така інформація є цілком достатньою”.

Показники якісних характеристик людських ресурсів
(власне опрацювання автора за джерелами [56, 104, 105, 106, 107])

Назва показника	Зміст показника
Індекс людського розвитку	Враховує рівень бідності, грамотності, освіти, середньої тривалості життя населення [105]
Регіональний індекс людського розвитку (РІЛР)	Враховує особливості матеріального становища, умов праці, проживання, соціального середовища, доступності медичних послуг та здобуття спеціальної освіти [104].
Синтетичний індикатор якості населення (СІЯН)	Враховує демографічну ситуацію, фізичне здоров'я, рівень освіти та рівень кваліфікації [105].
Регіональний індекс інноваційної якості людських ресурсів (РІЯЛР)	Враховує інноваційну культуру людини, здатність колективу творити інновації на основі нового знання [56].
Регіональний індекс творення соціально нових знань і досвіду (ІАНР)	Враховує рівень відтворення наукових кадрів, результативність наукової діяльності, рівень мотивації в науково-технологічній сфері [56].
Інноваційна активність персоналу галузі (ІАПГ)	Враховує обсяг поточних витрат на наукові та науково-технічні роботи, кількість наукових організацій, науковців і фахівців, кількість інноваційно-активних підприємств, охоронних документів на об'єкти промислової власності, впроваджених прогресивних технологій, обсяги реалізованої інноваційної продукції [106].
Інноваційність розвитку економіки регіонів (ІРЕР)	Враховує кількість інноваційно активних підприємств, обсяги витрат на інноваційну діяльність, активність впровадження та використання інноваційної продукції [107].

Вважаємо за цілком доцільне, після відповідної адаптації, рекомендувати відповідні підходи до оцінки якості людських ресурсів для використання в процесах управління підприємствами, врахувавши при цьому приведені вище теоретико-методологічні результати графоаналітичного моделювання зв'язку між якісними характеристиками управлінського Q_M і виконавчого Q_P персоналу та досягнутими (економічно безпечними) результатами діяльності суб'єкта господарювання Q_R .

На нашу думку, якість суб'єкта управління Q_M можна оцінити таким показником як індекс якості управлінського персоналу (ІЯУП). Зміст цього показника повинен містити наступні характеристики персоналу, який працює в системі менеджменту: фізичне здоров'я, професійна підготовка (освіта, кваліфікація), здатність генерувати інновації, готовність до постійних змін відповідно до вимог зовнішнього оточення та внутрішнього середовища, відданість інтересам підприємства, лідерські якості, володіння сучасними управлінськими технологіями.

Оцінку якості людських ресурсів підприємства сконцентрованих в сфері виконання виробничих та комерційних завдань Q_p доцільно здійснювати з використанням наступних характеристик: фізичне здоров'я, професійна підготовка (освіта, кваліфікація), інноваційна здатність (створювати та використовувати інноваційні технології), готовність до постійних змін, до використання власного інтелектуального потенціалу, самостійність у виконанні робіт, кар'єрний ріст за результатами праці, матеріальна забезпеченість та психологічний клімат для виконання робіт. Зазначені характеристики стосуються якості об'єкта управління і можуть бути об'єднанні таким показником як індекс якості виконавчого персоналу (ІЯВП).

Слід погодитись з тим, що використані нами підходи до оцінки якісних характеристик людських ресурсів підприємств – суб'єктів господарювання не дають підстав для однозначного позитивного або негативного оцінювання якості досягнутого останніми результату діяльності Q_R . Однак, така інформація є абсолютно необхідною для вироблення і прийняття ефективних управлінських рішень щодо управління якістю функціонування підприємства з відповідним впливом останньої на формування відповідного рівня економічної безпеки. Адже, як зазначено в [130, с. 211], саме працівники підприємства пріоритетно впливають на процеси генерування і прийняття рішень, на психологічний клімат в колективі, на результати своєї праці та праці інших, що,

в свою чергу, створює передумови досягнення високого рівня економічної безпеки *REB* .

Однак, використання запропонованої графоаналітичної моделі для управління якістю людських ресурсів підприємства та якістю його функціонування вимагає проведення додаткових досліджень з адаптації відомих методик оцінювання якості людських ресурсів до вимог моделі з їх поділом на управлінську і виконавчу складові, а також з встановлення аналітично детермінованих залежностей між показниками якості організаційної системи загалом і її складових зокрема та спільно генерованих ними результатів економічно безпечної діяльності.

2.2. Розробка концептуальної структури системи управління якістю діяльності підприємства

Тривалий період вітчизняні підприємства знаходились в умовах, коли замовлення на продукцію чи послуги розподілялись в планову режимі, а впливу конкурентного оточення в сучасному розумінні цього поняття взагалі не існувало, що дозволяло як керівництву, так і працівникам суб'єктів господарювання приділяти мінімум уваги питанням забезпечення якості продукції. Однак, в ринкових умовах, коли споживач завдяки конкуренції має можливість вибору, підприємство, яке випускає неякісну продукцію чи надає неякісні послуги дуже швидко втратить ринки збуту, обсяги реалізації і, як наслідок, засоби для реалізації оперативних, тактичних і стратегічних планів діяльності. Кризові явища, пов'язані з нездатністю конкурувати на ринку товарів та послуг, зменшують рівень економічної безпеки підприємства та вимагають пошуку, ідентифікації та використання нових підходів та методів управління якістю.

В ринковій економіці проблема якості є найважливішим фактором підвищення рівня життя населення, економічної, соціальної, екологічної та

інших складових безпеки. Якість – це комплексне поняття, яке характеризує ефективність всіх сторін діяльності на підприємстві: технічний та технологічний рівень виробництва, розробку стратегії, організацію виробництва, маркетинг та інше. Отже, проблема якості не може бути вирішена без активної участі всього персоналу підприємства, його інноваційної активності: інтелектуальних здібностей, творчих прагнень, освітньо-професійного розвитку, засвоєння новітніх знань та навичок тощо.

На думку автора [131] саме це забезпечує прискорення нововведень, оновлення та розширення асортименту продукції чи послуг, поліпшення їх споживчих властивостей, екологічних характеристик, підвищення продуктивності та ефективності виробництва, створює можливості зростання конкурентоспроможності.

Сучасні концепції управління якістю виходять з того, що ця діяльність не може бути ефективною після виготовлення продукції чи надання послуги, а повинна здійснюватись постійно в ході виробничого процесу. Для попередження дії факторів, які негативно впливають на показники якості необхідно управляти якістю на засадах системності з обов'язковою розробкою і включенням в бізнес-процеси і бізнес-процедури заходів постійного контролюючого і коригуючого впливу на якість виконання всіх процесів і процедур, на всіх їх етапах – започаткування, реалізація і завершення.

В сучасній фаховій літературі описані теоретичні основи і приклади практичного використання достатньо великої кількості концепцій менеджменту якості [132]. Найбільш поширені з них – це: система якості (Quality System), система менеджменту, заснована на управлінні якістю (Quality Driven Management System), загальне управління якістю (Total Quality Management), забезпечення якості (Quality Assurance), статистичний контроль якості (Statistical Quality Control) та ін. Розробка і впровадження системи управління якістю на підприємстві передбачає використання різноманітних стандартів виконання робіт. Тобто стандартизація має особливе значення в першу чергу з

точки зору підвищення ефективності функціонування і забезпечення якості [133].

У вузькому розумінні визначення, стандартизація – це нормування технічних характеристик продукції, яка виготовляється або послуг, які надаються. Разом з тим, стандартизація це не тільки вимоги до стану техніки, технології, якості сировини, але й до виробничої діяльності в цілому, якість якої пов'язана з професійно-кваліфікаційним рівнем управлінського та виконавчого персоналу, що розробляє, виконує, контролює та коригує виробничі завдання, експлуатує та обслуговує споруди, обладнання, пристрої, інструменти. Вищий професійно-кваліфікаційний рівень персоналу підприємства обумовлює кращий стан техніки та технологій, вищі гарантії забезпечення якості продукції, виготовленої з мінімальними витратами, що є ознакою її конкурентоспроможності та економічної безпеки. Отже підприємства, які функціонують в умовах ринку, повинні формувати політику в сфері якості таким чином, щоб вона торкалась кожного працівника, а не тільки якості товарів і послуг. Тобто, важливим елементом у менеджменті якості є людський фактор.

Сучасні технології загального управління якістю (бізнес-процесів, товарів, послуг) почали активно використовуватись в практиці управління після появи на початку 80-х років ХХ століття уже згаданої раніше концепції TQM (Total Quality Management), яка була запропонована незалежно багатьма американськими та японськими консультантами. Найбільш відомі з них: Ф. Б. Кросбі, У. Е. Демінг, А. В. Фейгенбаум, К. Ісікава, Дж. М. Джуран [134, с. 651]. Відомий американський спеціаліст, президент американського товариства з управління якістю Дж. Харрінгтон в роботі [135, с. 272] наголосив на тому, що „... у 80-ті роки героями слід вважати лідерів в сфері якості, оскільки їх вклад в майбутнє Америки набагато більший ніж вклад відомих особистостей минулого ...”. Найбільше визнання в науці та практиці управління якістю отримали роботи У. Е. Демінга (W. E. Deming). В роботі [136] Е. Демінг названий „... людиною, що відкрила якість”, наполягаючи на необхідності

вилучення із організаційного середовища таких понять як помилки, дефекти та низька якість матеріалів, а також створення управліннями в цьому середовищі атмосфери постійного навчання і розвитку персоналу, мотивації останнього до виявлення і ліквідації недоліків, удосконалення всіх процесів в напрямку якості. Результати досліджень вченого, над якими він працював багато років, лягли в основу діяльності різноманітних промислових підприємств і організацій багатьох країн світу, допомогли вивести з глибокої кризи повоєнну економіку Японії.

Аналіз більшості наукових джерел [137, 138, 139] з проблем управління якістю, дає підстави стверджувати, що відносно якості Е. Демінг використовує системний і лідерський підхід.

Суть першого полягає в тому, що система – це серія функцій або дій у складі будь-якої організації, персонал якої працює спільно для досягнення встановлених цілей. Вчений наголосив на необхідності вивчення таких складових системи як стиль управління, персонал, клієнти, обмеження, спричиненні зовнішнім оточенням, акціонери, прийом на роботу, а також дослідження взаємовпливів та взаємозв'язку між названими чинниками. На його думку, недооцінка організації як системи приводить до роздробленості цілей людей (персоналу організації), які рухаються у різних напрямках, не знаючи про зовнішні та внутрішні впливи і взаємодії, що впливають на їх роботу. Зважаючи на те, що якість кінцевої продукції чи послуги – це якість функціонування організації в цілому, Е. Демінг звернув увагу на необхідність здійснення постійного контролю технологічного процесу, як сукупності роботи машин, механізмів, методів та людей. Тому, у відповідності з цим, системний підхід за Е. Демінгом – це, насамперед, досягнення якості кінцевих товарів та послуг шляхом організації виконання поетапного контролю за технологічними процесами та прийняття персоналом організації заходів, які дозволять мінімізувати можливість випуску неякісної продукції чи послуг.

Зважаючи на те, що метою функціонування будь-якого суб'єкта господарювання є забезпечення власної конкурентоспроможності та

прибутковості, а іншими словами – економічно безпечної діяльності, в подальшому слід вести мову про підтримання належного рівня тотальної якості. Проте, в умовах конкурентного середовища, тільки підтримання досягнутого рівня якості може привести до поступової втрати позицій на ринку, яким постійно диктуються все нові і нові вимоги до якості товарів та послуг. Тому підприємства повинні прагнути до постійного вдосконалення показників якості. Однак, на нашу думку, саме таке постійне вдосконалення забезпечити дуже важко. Адже, по перше, для цього необхідно постійно вдосконалювати техніку і технології, які використовуються у виробничому процесі; неможливо, і, по друге – необхідно створювати умови для покращення якісних характеристик всього персоналу підприємства та збільшення його інтелектуально-ресурсного потенціалу.

В контексті вищесказаного, доцільно звернути увагу на запропонований Е. Демінгом ліdersький підхід до функціонування організацій, так як поведінка, знання і вміння керівника мають вагомий вплив на якість функціонування будь-якого організаційного утворення. Вчений визначив лідерство як один із методів роботи, метою якого є допомога виконавчому персоналу виконувати поставлені завдання найкращим чином. Автори відомого підручника [140] відносять лідерство до внутрішніх факторів організації, а точніше, до підсистеми „люди”. При цьому більшість авторів та дослідників концепцій управління якістю вважають, що поняття „лідер” та „керівник” є тотожними. З цього приводу Е. Демінг писав, що „... лідерство – це пусковий механізм роботи системи якості..., лідерство необхідне для всіх компонентів системи...” [138, с. 12]. Подібної думки дотримувався і відомий американський фахівець в сфері якості, який вперше обґрунтував необхідність переходу від контролю якості до управління якістю Джозеф Джуран. Він в роботі [141] акцентує увагу на тому, що лідерство вищого менеджменту є одним із восьми уроків, які засвоюють найуспішніші компанії. Цей же вчений, як автор концепції „щорічного покращення якості” (Annual Quality Improvement, AQI) вважає, що на зміну політики стабільності повинна прийти політика змін,

головними пріоритетами якої мають стати концентрація на стратегічних рішеннях, високій конкурентноздатності і довгострокових результатах.

Зважаючи на пріоритетність названих вище завдань з точки зору якості та економічно безпечного функціонування господарюючого суб'єкта, є цілком очевидним, що першочергова роль у їх вирішенні належить керівникам вищої управлінської ланки підприємств, які повинні дотримуватись основних принципів АQI: планування керівництвом покращення якості на всіх рівнях і у всіх сферах діяльності підприємства, розробка заходів, які б попереджували або виключали помилки в сфері управління якістю, перехід від адміністрування (наказів зверху) до планованого управління якістю, включаючи вдосконалення адміністративної діяльності.

На переконання Р. Л. Еджмента, організація, метою якої є досягнення якості, в першу чергу залежить від якості лідерства, яке створює внутрішні умови успіху [142], в результаті чого може отримати зворотні зв'язки, які дозволять постійно покращувати якість [143].

Зважаючи на домінуючу роль в управлінні якістю управлінського корпусу підприємства та її забезпечення виконавчим персоналом, вважаємо за цілком можливе і доцільне модифікувати запропоновану раніше в роботі [55, с. 126] структурну схему взаємовпливів учасників процесу управління-виконання з метою її вдосконалення згідно описаних вище умов досягнення якісного результату Е. Демінга, Дж. Джурана та Р. Еджмента. Цю структурну схему управління якістю діяльності підприємства представлено на рисунку 2.2.

На рисунку 2.2 прийнято наступні позначення: СУЯ – суб'єкт управління якістю; ОУ – об'єкт управління якістю; РУЯсу – вироблені і прийняті СУЯ рішення з управління якістю, спрямовані на складові ОУ, які передбачають виконання останніми певних дій спрямованих на удосконалення і підвищення якості; ЗІоу – зворотна інформація ОУ про якість виконання попередніх рішень і необхідність та доцільність прийняття додаткових; Івс – інформація про внутрішнє середовище підприємства, в тому числі про забезпеченість і рівень

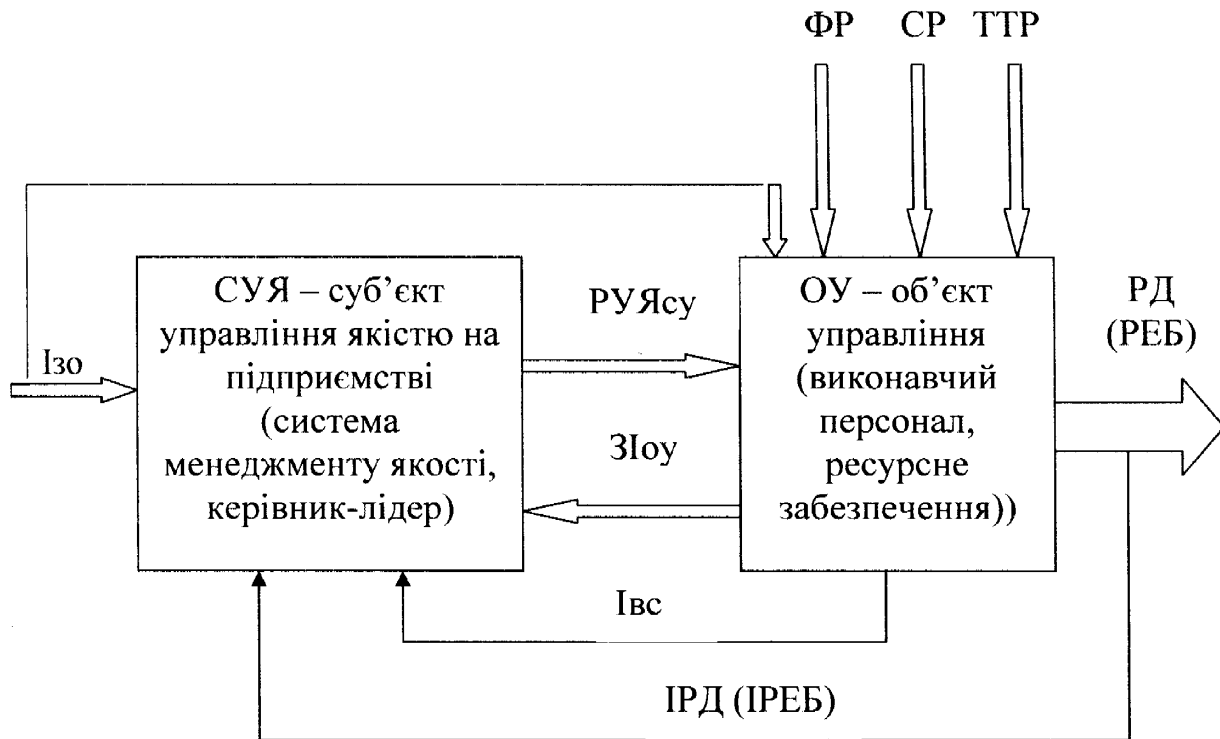


Рис. 2.2 Концептуальна структурна схема управління якістю діяльності підприємства

використання фінансових (ФР), сировинних (СР) і техніко-технологічних (ТТР) ресурсів; Ізо – інформація про зовнішнє оточення, яку отримують об'єкт і суб'єкт управління; РД (РЕБ) – результати діяльності (рівень економічної безпеки), які визначаються здатністю підприємства забезпечити досягнення значень відповідних показників діяльності в довгостроковому та короткостроковому періодах, вищих за їх порогові нормативи; ІРД (ІРЕБ) – інформація про результати діяльності (рівень економічної безпеки), яка сприймається і оцінюється СУЯ в процесі поточного управління діяльністю підприємства.

Слід зазначити, що показниками РД (РЕБ) можна і слід вважати такі:

- показники фінансового стану та фінансової спроможності підприємства (коефіцієнт абсолютної ліквідності (K_{al}), коефіцієнт покриття ($K_{п}$), рентабельність власного капіталу (R_K), коефіцієнт платоспроможності ($K_{пл}$), коефіцієнт достатності грошового потоку ($K_{оп}$) та ін);

- показники ефективності виробництва (фондовіддача (Φ_B), фондомісткість (Φ_M), матеріаловіддача (M_B), матеріалоемність (M_M), продуктивність (P_P) та трудомісткість праці (T_P), енергоємність (K_E));
- показники ефективності досягнення стратегічних цілей (ступінь зношення основних виробничих фондів (K_Z), рівень технологічного розвитку підприємства (K_{TP}), рівень кадрового забезпечення підприємства (K_{KZ}), ступінь забруднення довкілля (K_{ZL}), коефіцієнт забезпеченості сировинними ресурсами ($K_{ЗР}$)).

Порогові значення приведених вище показників, які характеризують результати діяльності суб'єкта господарювання, повинні служити орієнтирами в процесах вироблення і прийняття якісних управлінських рішень.

Автори роботи [128] рекомендували здійснювати оцінку рівня економічної безпеки підприємства за інтегральним показником, значення якого знаходяться в межах від 0 до 1. Такий підхід заслуговує на увагу, а отриманий за рекомендованою ними технологією інтегральний показник рівня економічної безпеки підприємства цілком адекватно може відображати якість результатів діяльності, а, значить, і досягнутий рівень економічної безпеки.

Аналіз можливих варіантів отримання тих чи інших (якісних або неякісних) результатів діяльності господарюючого суб'єкта в залежності від використання або нехтування керівником-лідером впливаючих Ізо, ЗІоу, Івс та інформаційних ІРД-ІРЕБ зворотних зв'язків, доцільно здійснити на основі узагальнення цього процесу та врахування інформаційних джерел формування СУЯ управлінського впливу РУЯсу на ОУ, який можна представити в наступному вигляді:

$$РУЯсу = F(Q_M, Izo, Ivc, IPD, ZIoU) \quad (2.4)$$

при якому вплив СУЯ на ОУ виконується керівником з використанням власних якісних характеристик Q_M на підставі інформації про зовнішнє оточення Ізо і

внутрішнє середовище Івс, а також інформації зворотного зв'язку про результати роботи підприємства ІРД з досягненням відповідного результатам роботи рівня економічної безпеки РЕБ і впливу персоналу на орган управління – ЗІоу.

Враховуючи ту обставину, що ЗІоу формується персоналом ОУ якістю Q_p , також на підставі Ізо, Івс та ІРД, отриманих за рахунок якості ОУ (Q_M), тобто

$$ЗІоу = f(Q_M, Ізо, Івс, ІРД) \quad (2.5)$$

вираз (2.4) прийме наступний вигляд:

$$PУЯсу = F\{Q_M, Ізо, Івс, ІРД, Ясу, f(Q_p, Ізо, Івс, ІРД)\} \quad (2.6)$$

Слід зазначити, що Q_M та Q_p можуть змінюватися від *min* до *max* в залежності від притаманних та набутих з досвідом якісних характеристик виробничого та управлінського персоналу підприємства. Відповідно до цього, управління якістю на підприємстві здійснюється одночасно як керівником чи керівним органом (Q_M), так і його/їх підлеглими (Q_p) на підставі аналізу одних і тих же інформаційних масивів. Це дозволяє говорити про участь у формуванні якісних результатів діяльності підприємства інтегральної якості персоналу

$$Q_{I_{MP}} = Q_M + Q_p \quad (2.7)$$

Слід вказати, що в цьому процесі, надважлива роль відводиться керівникам, які повинні вміти мислити глобальними категоріями, передбачати і створювати загальне бачення майбутнього розвитку підприємства, підтримувати і розвивати потенційні можливості виробничого персоналу, сприяти розвитку здібностей, вміти делегувати повноваження, розвивати командний підхід до роботи і почуття партнерства, бути готовим до змін, демонструвати знання технологій та високий рівень компетенції, забезпечувати задоволеність клієнтів товарами та послугами, досягати успіхів в конкурентній боротьбі і т. п., гарантуючи тим самим економічну безпеку підприємства. Невиконання цих положень, неувага керівника до виконавчого персоналу

підприємства, а також використання недосконалих методів управління персоналом, які не забезпечують достатньо високої вмотивованості працівників при виконанні ними робіт, може сприяти виникненню в організації різного роду конфліктних ситуацій з переростанням в передкризові і кризові стани, які самі по собі є реальною загрозою економічній безпеці будь-якого підприємства.

Наявність комплексу представлених на рис. 2.2. зворотних зв'язків між СУ та ОУ в організаційному утворенні дозволяє сформувати „замкнуте коло” методів управління якістю, що забезпечує досягнення високої продуктивності і ефективності праці через зацікавленість і вмотивованість персоналу у виконанні робіт, їх лояльності спільним цілям та інтересам, прагнення здобути високий рівень кваліфікації і, як наслідок, досягнення якісно позитивних (економічно безпечних) кінцевих результатів діяльності підприємства.

Запропоновані підходи до структурної і змістовної організації системи управління якістю на підприємстві, які враховують якість людського фактору знаходяться в межах відомих технологій TQM. Ці технології сьогодні тільки починають активно впроваджуватися в практику управління вітчизняними підприємствами як у сфері виробництва [133, 144], так і у сфері управління соціумом - органах виконавчої влади та місцевого самоврядування [133, 145, 146]. Однак, ці процеси ще не отримали необхідної динаміки і загального усвідомлення важливості їх масштабного впровадження як одного із головних чинників інтеграції України в ЄС і світову спільноту.

В зв'язку з цим, дослідження шляхів і методів активізації процесу впровадження технологій TQM та її можливих складових (JIT – just in time, kaidzen, kanban, reingeneering тощо) в практику управління економічно безпечною діяльністю підприємств в Україні вимагає створення простих, практичних і дієвих моделей, методів та інструментів їх реалізації з врахуванням всіх позитивів і негативів існуючого світового досвіду і вітчизняних новацій.

2.3. Модель комплексного управління якістю діяльності підприємства

Свого часу, розробляючи свої принципи менеджменту на основі якості, американський вчений Е. Демінг опирався на два відомі наукові напрямки: науковий менеджмент Фредеріка Тейлора [147] та теорію варіабельності Уолтера Шухарта [148], врахувавши при цьому людську психологію і використавши теорію глибинних знань.

Вчений звів алгоритм забезпечення якості товарів чи послуг до відомого (сьогодні уже класичного) переліку 14-ти обов'язкових кроків, які стали невід'ємною частиною будь-якої технології управління якістю [149]. Згідно з пропозиціями Е. Демінга, 14 пунктів або обов'язків мають бути присутніми в процесах і процедурах діяльності будь-якого організаційного утворення незалежно від його масштабів, сфери і виду діяльності. Ці кроки орієнтовані або на необхідні зміни в організації функціонування підприємства в процесі його реінжинірингу (у випадку їх відсутності), або на їх обов'язкове врахування під час інжинірингу нових бізнес-процесів нового організаційного утворення, що в кінцевому результаті дозволить завдяки покращенню якості краще задовольнити запити і потреби клієнтури.

Е. Демінг стверджує, що прийняття і, головне, усвідомлення запропонованих ним обов'язкових 14 пунктів та дії відповідно до задекларованих ними вимог є сигналом того, що керівництво підприємства готове і прагне залишатись в бізнесі, а його дії направлені на захист економічних інтересів інвесторів та робочих місць.

На нашу думку, рекомендовані Е. Демінгом 14 кроків можуть бути застосовані як до малих, так і до великих підприємств, а також їх різноманітних об'єднань (галузевих, міжгалузевих, транс-регіональних, регіональних). На доказ цього вважаємо за доцільне привести та детально проаналізувати їх зміст з метою виявлення можливостей модифікації і використання ключових

складових цих кроків як основи гарантування економічної безпеки суб'єкта господарювання.

„Постулати” Е. Демінга включають наступні 14 рекомендацій [150, с. 652]:

1. Створення твердої цілі в напрямку удосконалення продукту чи послуги з метою стати конкурентноздатним, залишитись в бізнесі і забезпечити робочі місця.
2. Прийняття нової філософії в новій економічній ері. Менеджмент повинен прокинутись від викликів, мусить навчитися їм протистояти і мусить перейти до лідерства заради змін.
3. Припинити залежність від інспектування в процесі досягнення якості. Виключити необхідність перевірок на масштабній основі шляхом вбудовування якості в продукт з самого початку.
4. Покінчити з практикою винагородження бізнесу на основі ціни на ярлику. Навпаки, мінімізувати загальні витрати.
5. Постійно удосконалювати систему виробництва та обслуговування, якість і продуктивність. Таким чином знижувати витрати.
6. Використовувати на практиці сучасні підходи до підготовки і перепідготовки для всіх працівників, включаючи управлінський персонал. Розглядати професійні тренінги як інвестиції, а не як непродуктивні витрати.
7. Заснувати лідерство в організації, метою якого повинна стати допомога людям, машинам і знайдення способів для кращого виконання робіт. Лідерство в менеджменті вимагає тієї ж ретельності, що і лідерство у виробничих працівників.
8. Підтримувати ефективні двохсторонні зв'язки в організації та використовувати інші засоби для подолання недовіри і страху всередині організації.

9. Поламати бар'єри між відділами, службами та підрозділами. Люди, які працюють в сфері дослідження, проектування, виробництві і реалізації повинні працювати як одна команда.
10. Вилучити з практики господарювання лозунги (декларації), заклики (проповіді) і націлювання виконавців на підвищення рівня продуктивності праці. Таке проповідництво тільки створює протистояння стосунків. Основна маса причин низької якості і низької продуктивності належить до системи і, таким чином, лежить поза владою виконавців.
11. Не використовувати у виробничому процесі робочі стандарти, кількісні норми і завдання. Витрати на їх обґрунтування вищі від корисного ефекту.
12. Необхідно дати можливість працівникам гордитись своєю майстерністю. Це, зокрема, передбачає відмову від щорічних атестацій. Відповідальність керівників повинна бути змінена від абсолютних цифр до якості.
13. Підтримувати прагнення до навчання і самовдосконалення всіх працівників.
14. Чітко визначити непохитну прихильність вищого керівного корпусу компанії до постійного покращення якості і продуктивності та їх обов'язок втілювати в життя приведені вище принципи.

Слід зазначити, що ці 14 принципів складають основу теорії управління якістю. Проте, на думку Е. Демінга, на шляху до практичної реалізації цієї теорії трапляються перешкоди, які не дозволяють досягти позитивного результату будь-якому організаційному утворенню. Серед цих перешкод:

- планування без орієнтації виробництва на такі товари і послуги, на які формується ринковий попит;
- орієнтація на отримання миттєвих вигод, яка суперечить прагненню зберегти бізнес;
- кількісна оцінка роботи персоналу, його атестація, щорічний перегляд нормативів;

- плинність адміністративного персоналу;
- управління на основі фактичних результатів діяльності, без належної уваги до показників, які не піддаються кількісному обліку [151].

На нашу думку, повна ліквідація або мінімізація впливу приведених вище перешкод на шляху досягнення якості товарів чи послуг перш за все дозволить вирішити одне з найважливіших завдань системи якості – не виявляти і фіксувати, а попереджувати дефекти в роботі. З точки зору економічної безпеки функціонування господарюючого суб'єкта, такий підхід буде мати позитивний вплив при умові наявності належного управління, яке повинно здійснюватись не за уже отриманими результатами фінансово-господарської діяльності, коли управлінські рішення спрямовані на ліквідацію вже існуючих загроз економічній безпеці підприємства, а поетапно, попереджуючи навіть виникнення останніх.

В цьому зв'язку слід зауважити, що Генрі Нів – відомий дослідник спадщини Е. Демінга, інтерпретуючи філософію управління якістю, використав трикутник Браєна Джойнера [152]. Вершини трикутника, які утворювали важливі поняття філософії управління якістю, на думку вченого, сконцентровували деякі із задекларованих Е. Демінгом 14-ти принципів. По перше – це одержимість ідеєю якості. Це положення знаходить своє відображення в 1-6, 13 и 14 принципах Е. Демінга. Інший дослідник проблем управління якістю Дж. Харрінгтон також наголосив на важливості розуміння цього положення керівниками вищої ланки управління як на рівні підприємств, так і держави в цілому.

Трактування вченим змісту наступної вершини трикутника полягає у дотриманні принципу роботи всіх членів персоналу підприємства як одної команди, що відповідає 7-му, 8-му і 9-му крокам Е. Демінга. З цього приводу японський вчений Ісікава Каору в роботі [125] стверджував, що управління якістю буде ефективним тільки в тому випадку, коли в ньому будуть брати участь всі працівники підприємства, починаючи від управлінців вищої керівної ланки, закінчуючи виробничим персоналом. Уже згаданий вище

Дж. Харрінгтон також дотримується думки про те, що керівники середньої управлінської ланки та рядові працівники, отримавши ширші повноваження, повинні усвідомлювати відповідальність перед підприємством за покращення якісних та кількісних (ефективність, рентабельність) параметрів його роботи [135].

Отже, з точки зору дотримання принципу командної роботи, важливо звернути увагу на те, що дійсними носіями інформації про якісний стан процесів, які відбуваються на підприємстві є виконавці різних рівнів, а тому ефективне управління якістю та досягнення позитивного з точки зору економічної безпеки результату господарювання без їх участі є неможливим.

Третя вершина трикутника містить рекомендацію, щодо обов'язкового використання для розв'язання проблем забезпечення якості, а в нашому випадку і економічної безпеки наукових підходів. При цьому, більшість західних дослідників філософських проблем управління якістю [149, 150, 151, 152] також дотримуються думки про необхідність тісного зв'язку науки з виробництвом, в тому числі і залучення представників університетської науки. Е. Демінг також наголошує на тому, що досягнення високої якості передбачає не тільки усвідомлене прийняття менеджментом будь-якого організаційного утворення його 14-ти пунктів. Окрім цього, на його думку, необхідно забезпечити ефективну роботу існуючого технологічного обладнання, а також використання теоретичних та практичних розробок у обраній сфері діяльності [151].

Незаперечним залишається факт, що інтерпретація 14-ти кроків Е. Демінга з використання трикутника Б. Джойнера має наукову та практичну цінність і може бути використаним в якості своєрідного трикритеріального орієнтиру в досягненні якісних параметрів функціонування господарюючого суб'єкта.

Проте, запропонований цими дослідниками підхід не передбачає визначення результату (якісного чи неякісного) при умові дотримання принципів, які формують вершини трикутника. Звертаючи увагу на те, що три

складові досягнення високого рівня якості згідно моделі Г. Ніва передбачають ефективне використання як людського чинника (одержимість ідей якості та робота всіх як одної команди), так і технологічного (науковий підхід), вважаємо за доцільне реінтерпретувати 14 кроків-рекомендацій Е. Демінга у вигляді 3-х основних критеріальних складових досягнення мети TQM – забезпечення такої якості продукту чи послуги, яка гарантуватиме будь-якому організаційному утворенню конкурентноздатність, ринковий успіх і економічну безпеку [153]. Цими складовими ми пропонуємо вважати наступні напрямки дій з формування адекватних вимогам і потребам TQM характеристик соціально-економічної системи:

Якісні характеристики управлінського персоналу системи. Система менеджменту і менеджери організації повинні прийняти нову ідеологію і філософію лідерства, адекватного новій економічній ері – зміна цілей (кроки 1, 11, 12), управління змінами (2, 7), мотивація довірою та гордістю за рівень професіоналізму (3, 8, 12), покращення комунікацій (7, 9), ліквідація страху відповідальності (8), постійне навчання і самовдосконалення (13).

Якісні характеристики виконавчого персоналу системи. Професійні тренінги (крок 6), мотивація довірою та гордістю за рівень професіоналізму (3, 8, 12), ліквідація страху ініціативи (8), навчання і самовдосконалення (13).

Характеристики якості системи виробництва товарів чи послуг. Постійне удосконалення всіх процесів, обладнання і технологій (кроки 5, 7), мінімізація витрат (4), ліквідація бар'єрів та покращання комунікацій між підрозділами, менеджментом та виконавцями (7, 9) тощо.

Іншими словами, всі запропоновані Е. Демінгом принципи забезпечення якості діяльності підприємства є спрямованими, на нашу думку, на забезпечення:

- а) якості управління;
- б) якості персоналу;
- в) якості процесів, технологій і обладнання.

Таким чином, 14 кроків-рекомендацій з запровадження процесу TQM за Е. Демінгом зводяться до вигляду просторової моделі з трьома векторними

складовими Q_M , Q_P і Q_T кінцевого результату діяльності організаційного утворення Q_R , який можна вважати відповідним рівнем його економічної безпеки (Рис. 2.3). При цьому, Q_M – якість управлінського персоналу, Q_P – якість виконавчого персоналу, Q_T – якість технологій. Кінцевий результат Q_R є векторною сумою трьох складових:

$$Q_R = \{Q_M, Q_P, Q_T\} \quad (2.8)$$

які, в свою чергу, є векторними сумами результативності окремих заходів з удосконалення процесів вироблення і прийняття суб'єктом управління управлінських рішень та виконання цих рішень персоналом об'єкта управління з використанням адекватних технологій і обладнання.

Тобто, аналітичний опис просторової трикритеріальної моделі комплексного управління якістю діяльності підприємства має наступний вигляд:

$$Q_M = \{qm_1, qm_2 \dots qm_i \dots qm_N\}, \quad (2.9)$$

$$Q_P = \{qp_1, qp_2 \dots qp_i \dots qp_N\}, \quad (2.10)$$

$$Q_T = \{qt_1, qt_2 \dots qt_i \dots qt_N\}, \quad (2.11)$$

де qm_i , qp_i і qt_i – відповідно окремі заходи з програм удосконалення якості управління, якості виконання і якості використовуваних процесів технологій.

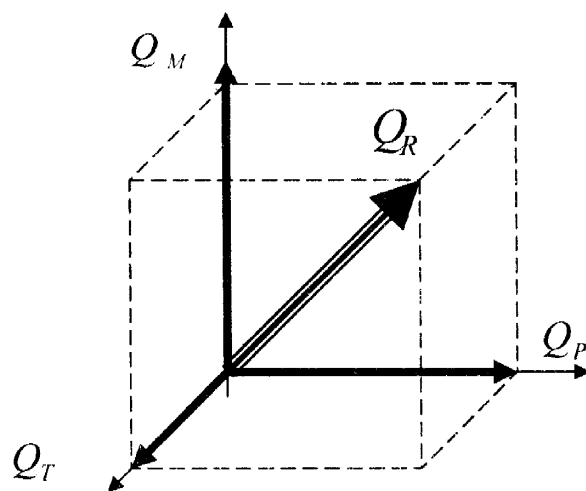


Рис. 2.3 Графоаналітична модель комплексного управління якістю діяльності підприємства

Слід вказати, що необхідною умовою ефективного генерування і прийняття управлінських рішень і заходів щодо вдосконалення якості запропонованих вище складових досягнення якісного та економічно безпечного функціонування підприємства є визначення і адекватної оцінки їх поточних значень.

Щодо проблем оцінювання ступеня ефективності застосування живої праці управлінського та виконавчого персоналу, то в навчальній літературі пропонується використовувати певну сукупність кількісних і якісних вимірників, які являють собою систему трудових показників [154, с.267]. Безперечно, роль та значення трудових показників є дуже важливими з точки зору їх впливу на кінцеві результати роботи суб'єкта господарювання. До цих показників, як правило, відносять: якість продукції, обсяг виробництва, собівартість, прибуток і рентабельність. В той же час їх застосування зводиться до проведення оцінки персоналу на основі отриманих раніше результатів праці без врахування важливих якісних характеристик, якими повинен володіти управлінський та виконавчий персонал підприємства.

Авторами роботи [155] акцентовано увагу на нетрадиційних методах оцінки персоналу, які враховують результати діяльності всієї організації і беруть до уваги не тільки виконання персоналом сьогоdnішніх функцій, а й його здібності до професійного розвитку й освоєння нових професій і знань.

Оцінка праці персоналу набула значного поширення на підприємствах, починаючи з 70-х років ХХ століття, і була побудована на використанні системи бальних оцінок. У 1989 р. Науково-дослідним інститутом праці (м. Москва) були розроблені і видані методичні рекомендації, які послужили основою для вдосконалення практики оцінки персоналу на основі системи балів. Головною ідеєю цієї оцінки було кількісне вираження за допомогою балів найсуттєвіших характеристик як окремого працівника, так і виконаної ним роботи. Для характеристики працівника кількісній оцінці підлягали його професійно-кваліфікаційний рівень і ділові якості, що створювали необхідні передумови для виконання відповідних функціональних обов'язків [156, 157].

Автор роботи [158] запропонував універсальний методичний підхід до оцінки праці персоналу будь-якого організаційного утворення. Суть підходу будувалась на кваліметричній основі шляхом диференціації того чи іншого явища на окремі чинники, кожен з яких мав відповідну частку в структурі єдиного цілого. При цьому, сума часток завжди дорівнювала цілому числу, а кількість факторів до уваги не бралась.

Абсолютно не заперечуючи практичну і теоретичну цінність приведених вище, а також інших, відомих з наукової, навчальної та методично-нормативної літератури методик оцінки персоналу підприємств, вважаємо за доцільне вказати і на їх окремі недоліки.

По перше, оскільки персонал підприємства – це керівники і працівники системи управління (управлінці) різних рівнів і ланок ієрархії піраміди менеджменту, а також виконавці різних підрозділів в структурі підприємства, то цілком логічним є проведення їх оцінювання не за єдиними для всіх показниками, а з врахуванням деяких відмінних якісних характеристик і показників.

По друге, суттєвим недоліком слід вважати те, що відомі методики не орієнтовані на врахування взаємозв'язку між результатами якості складових персоналу підприємства та результатами його фінансово-господарської діяльності. Як було зазначено в [159, с.165], „... важливою функцією роботи будь-якого підприємства є формування потенціалу персоналу”, а „... від своєчасного вирішення організаційних та соціально-економічних питань багато в чому залежить ефективність роботи підприємства”.

По третє, важливим недоліком, на нашу думку, слід вважати неврахування при проведенні оцінки персоналу такого суттєвого чинника як стан техніко-технологічного розвитку підприємства. Навіть отримання найкращих показників якості персоналу може не гарантувати досягнення позитивних економічних результатів функціонування підприємства, оскільки якісна робота персоналу (зокрема, виконавчого) буде частково обмежуватись використанням у виробничому процесі застарілих техніки та технологій.

I, нарешті, по четверте – умови сучасної висококонкурентної, знанієвоорієнтованої, інтелектуалізованої, інноваційно спрямованої економіки вимагають суттєвого розширення переліку факторів, за якими слід проводити оцінку показників якості управлінського та виконавчого персоналу. Окрім оцінки таких традиційних характеристик як професійна підготовка, продуктивність праці, самостійність у виконанні робіт, ступінь відповідальності, новизни і творчості, ступінь спеціалізації [158, с.56-57], необхідно звернути увагу на додаткові характеристики, які є притаманними сучасним управлінцям та виконавцям. Вважаємо, що для сучасних господарюючих суб'єктів є важливими такі спільні для всього персоналу риси як інноваційна здатність, готовність до неперервного навчання, саморозвитку та постійних змін, нові життєві цінності, принципи, потреби і мотиви, відданість інтересам підприємства, готовність до створення ефективних команд тощо.

Щодо окремої оцінки якості управлінського корпусу підприємства, то вона може бути здійснена за ознаками якості та лідерських здібностей управлінців різного рівня системи менеджменту, оволодіння і використання ними сучасних управлінських технологій тощо.

Виконавчий персонал доцільно оцінювати з точки зору можливостей його кар'єрного росту за результатами праці, матеріальної забезпеченості, психологічного клімату, використання та мотивації інтелектуальної праці, ступеня залученості до процесів управління підприємством.

Оцінювання якості функціонування підприємства вимагає оцінки рівня якості техніки, технологій та організації виробничих процесів на підприємстві. Для цього слід використати характеристики щодо використання підприємством вітчизняних та закордонних технічних засобів, технологій і технологічного обладнання, оцінити ступінь застосування комп'ютерних та інформаційних технологій, рівня морального та фізичного зносу основних виробничих фондів тощо.

Грунтуючись на приведені інформації, слід прийти до висновку, що єдиної універсальної методики, придатної для вирішення всього комплексу завдань, які ставляться до оцінки персоналу підприємства, просто не існує. Загальноприйнятої методики оцінки персоналу підприємств немає як у зарубіжній, так і у вітчизняній практиці. З цієї причини підприємства розробляють програму оцінки або користуються типовими методиками і рекомендаціями аналогічних підприємств.

З цього приводу вважаємо за цілком доцільне запропонувати не тільки оновлену методику оцінки якості управлінського та виконавчого персоналу будь-якого організаційного утворення, а й просторову графоаналітичну модель управління його якісним функціонуванням, з використанням оціночної інформації про реальні рівні якості управління Q_M , якості виконання Q_P та якості технологій і процесів Q_T . Необхідну для цього інформацію можна отримати з різних джерел та за багатьма напрямками, використавши при цьому відомі методи експертних оцінок, анкетування, тестування, а також беручи до уваги об'єктивні оцінки результатів діяльності конкретного підприємства.

Зауважимо, що для запропонованої нами моделі доцільно застосувати комбінований підхід до формування інформації, яка підлягає оцінюванню.

Відповідно до сформульованих автором в роботі [153] заходів з програм удосконалення якості управління, якості виконання і якості використовуваних процесів і технологій, а також відповідних їм якісним орієнтирам і критеріям, в основу розробки моделі комплексного управління якістю діяльності підприємства повинні закладатися три взаємопов'язані цільові вектори якості:

1. Вектор якості управлінського персоналу (\vec{Q}_M);
2. Вектор якості виконавчого персоналу (\vec{Q}_P);
3. Вектор якості процесів, технологій і обладнання (\vec{Q}_T).

Комплекс з трьох запропонованих нами векторів якості \vec{Q}_M , \vec{Q}_P і \vec{Q}_T в прямокутних декартових координатах утворює простір, який несе певне

інформаційне навантаження щодо комплексного стану задекларованих вище характеристик якості діяльності організаційного утворення з можливістю оцінки цього стану та використання результату оцінювання в поточному управлінні.

Припустивши, що простір, сформований з N -ої кількості векторів якості (qm_i, qp_i, qt_i) , які були отриманні в результаті проведених оцінок і значення яких знаходяться в межах від 0 до 1, а також врахувавши, що кожен з трьох векторів $\vec{Q}_M, \vec{Q}_P, \vec{Q}_T$ є результатом сумарного впливу наявних оціночних характеристик, отримаємо наступні зображення векторів якості, орієнтованих на якість управління, виконання та технологій (Рис. 2.4. а, б, в), де i змінюється від 0 до N .

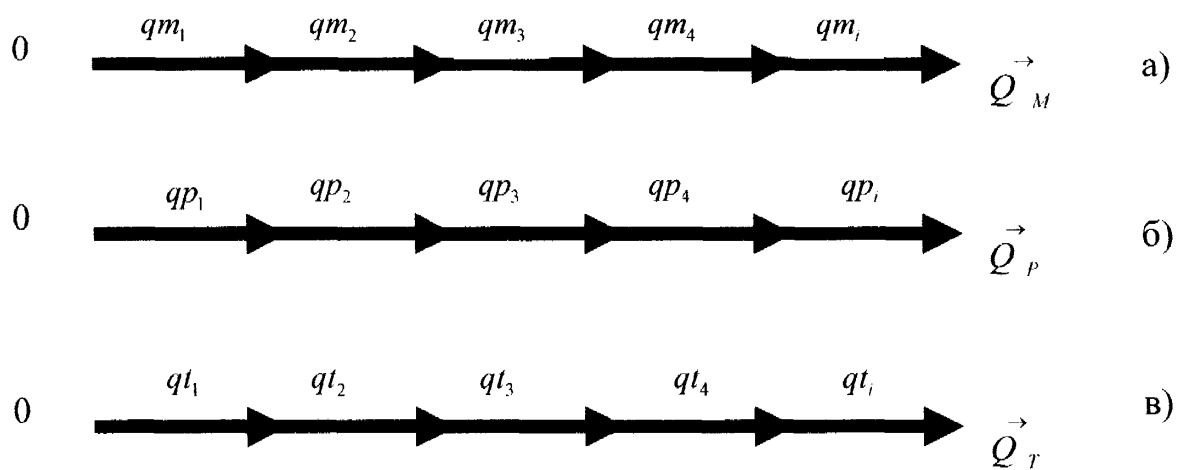


Рис.2.4 Зображення векторів якості управління (а), виконання (б) та технологій (в)

Очевидно, що вирази для визначення реальних оцінок за трьома представленими векторами якості \vec{Q}_M, \vec{Q}_P і \vec{Q}_T визначаються як сумарне значення часткових векторів qm_i, qp_i і qt_i – елементарних векторних складових відповідних оцінок у наступному вигляді:

$$|\vec{Q}_M| = \sum_{i=1}^N qm_i \quad (2.12)$$

$$|\vec{Q}_P| = \sum_{i=1}^N qp_i \quad (2.13)$$

$$|\vec{Q}_r| = \sum_{i=1}^N qt_i \quad (2.14)$$

При цьому, вектори \vec{Q}_M , \vec{Q}_P , \vec{Q}_T є нічим іншим як проєкціями результуючого вектора якості функціонування організаційного утворення \vec{Q}_R в прямокутних декартових координатах просторової моделі управління якістю діяльності підприємства, представленій на рисунку 2.5.

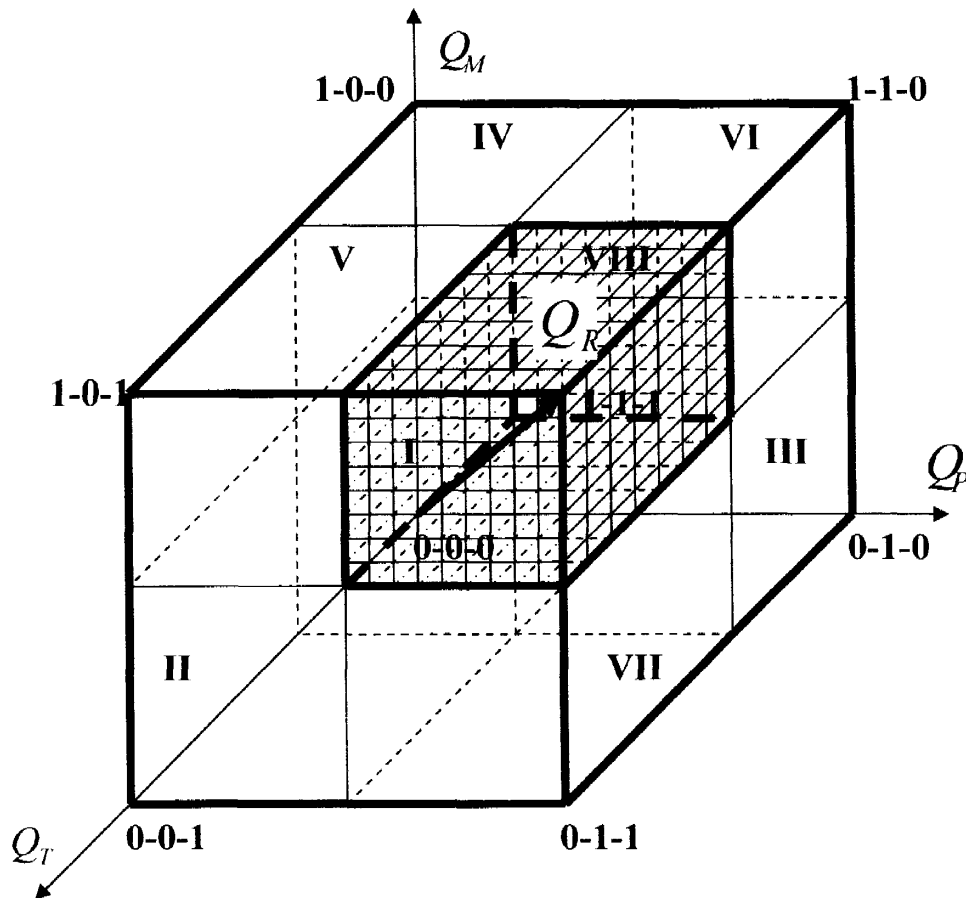


Рис.2.5 Графічна інтерпретація просторової моделі оцінки і управління якістю діяльності підприємства

Вектор якості діяльності підприємства \vec{Q}_R слід вважати „ідеальним” \vec{Q}_R , якщо його значення є максимальним (=1) і забезпечене найкращими значеннями (=1) трьох векторних сум.

Вважаючи, що максимальне значення по кожній із векторних сум є рівним „1”, можна розрахувати значення „ідеального” вектора якості, який

характеризуватиме найвищий рівень якості функціонування підприємства. Використовуючи класичні підходи елементарної геометрії, отримуємо наступний вираз:

$$|\vec{Q}_R| = \sqrt{Q_M^2 + Q_P^2 + Q_T^2} \quad (2.15)$$

Формула 2.15 дає можливість розрахувати значення „ідеального вектора” якості \vec{Q}_R :

$$|\vec{Q}_R| = \sqrt{Q_{M_{\max}}^2 + Q_{P_{\max}}^2 + Q_{T_{\max}}^2} = \sqrt{1^2 + 1^2 + 1^2} = \sqrt{3} \approx 1,73 \quad (2.16)$$

Вирахуване значення „ідеального” вектора якості, яке може бути досягнуте системою, пропонуємо вважати „ідеальним” коефіцієнтом якості діяльності підприємства ($K_{я/ш_i}$) при $|\vec{Q}_M| = 1$, $|\vec{Q}_P| = 1$, $|\vec{Q}_T| = 1$.

Таким чином, просторова модель оцінювання якості діяльності підприємства (де „1” – означає досягнення показників якості, запланованих організацією за даним критерієм, а „0” – повне невиконання планів по якісних характеристиках) дозволяє в процесі оцінювання враховувати рівень досягнення підприємством тих показників якості за всіма напрямками, які гарантуватимуть економічну безпеку суб’єкта господарювання і його виживання в конкурентному оточенні.

При цьому, кількість можливих варіантів результатів оцінювання рівня якості діяльності підприємства зростає в порівнянні з традиційними підходами з 4-х до 8-ми, що дозволяє деталізувати не тільки кількісні сторони оцінки якості діяльності організації, а й отримати певні додаткові характеристики, які нестимуть інформацію про досягнення організацією її завдань щодо якості забезпечення критеріїв за характеристиками управління підприємством, виконання рішень керівництва, та використовуваних при цьому процесів, технологій і обладнання.

Цілком очевидно, що виділена штрихуванням на рис. 2.5 зона підпростору з координатами Q_M , Q_P , Q_T позначеними 1-1-1 (зона високої якості) є найкращою оцінкою досягнення встановлених керівництвом критеріїв

і показників якості діяльності, які забезпечують ринковий і соціальний успіх підприємства, формують потрібний рівень його економічної безпеки і які, в свою чергу, отримані в результаті належного управління процесом формування і використання якісних характеристик за критеріями Q_M , Q_P , Q_T . При цьому, векторна сума за критеріями Q_M , Q_P , Q_T дасть максимальне кінцеве значення оцінки досягнення якісного результату Q_R .

Диференціація оціночного простору в координатах Q_M , Q_P , Q_T за характерними підпросторами щодо рівня якості дозволяє виділити наступні підпростори:

- підпростір з координатами базової точки 1-1-1 є найбільш прийнятним з точки зору показників якості діяльності підприємства, так як утворений їх максимальними або близькими до максимальних значеннями;
- підпростір з координатами базової точки 0-0-0 є максимально негативним результатом якості діяльності підприємства, який приведе до провалу його господарської діяльності і характеризує глибокий, економічно небезпечний кризовий стан;
- підпростори з координатами базових точок 0-0-1, 0-1-0 і 1-0-0 є неприйнятними, так як є одновекторними варіантами „успіху” тільки за одним із оціночних критеріїв при повному провалі виконання двох інших, що не гарантує досягнення підприємством економічно безпечних результатів діяльності;
- підпростори з координатами базових точок 1-1-0, 1-0-1 і 0-1-1 є також неприйнятними, так як підприємство може досягнувши, для прикладу, запланованих показників якості за двома критеріями, не отримати бажаного економічно безпечного результату за рахунок невиконання третього.

Останні з приведених варіантів оцінок є прийнятними тільки частково і тимчасово, коли в організації відбуваються якісь керовані зміни і перехідні

процеси (реструктуризація, реінжиніринг чи інжиніринг бізнес-процесів), спрямовані на удосконалення її діяльності.

Для більш детальної характеристики отриманої в результаті графічної інтерпретації просторової моделі оцінки та управління якістю діяльності підприємства і змістовного опису 8-ми виділених підпросторів вважаємо за можливе і доцільне ввести до розгляду наступні характеристики якості діяльності підприємства за критеріями Q_M , Q_P , Q_T : „критично низька” (підпростір I), „незадовільна” (підпростори II, III і IV), „задовільна” (підпростори V, VI VII), „близька до оптимальної” (підпростір VIII). Змістовні характеристики детермінованих в просторовій моделі підпросторів і граничні значення векторів \vec{Q}_M , \vec{Q}_P , \vec{Q}_T і \vec{Q}_R приведені в таблиці 2.2.

Якщо результуючий вектор якості функціонування організаційного утворення \vec{Q}_R за результатами проведених оцінок Q_M , Q_P , Q_T потрапляє в підпростір I, то це означає, що $|\vec{Q}_M| \leq \frac{1}{2} \max$, $|\vec{Q}_P| \leq \frac{1}{2} \max$, $|\vec{Q}_T| \leq \frac{1}{2} \max$, тобто якісні показники діяльності підприємства є критично незадовільними, так як всі складові є близькими або рівними 0. Така ситуація потребує кардинальних змін на підприємстві з ініціативи вищого керівництва, якщо підприємство перебуває в структурі корпоративного утворення або керівних органів самого суб'єкта господарювання.

Розташування результуючого вектора \vec{Q}_R в підпросторі II означає, що підприємство не забезпечує задовільну якість функціонування, а якісні характеристики відповідають таким умовам: $|\vec{Q}_M| \leq \frac{1}{2} \max$, $|\vec{Q}_P| \leq \frac{1}{2} \max$, $|\vec{Q}_T| \geq \frac{1}{2} \max$. Такий стан ймовірно зумовлений високим рівнем інвестування в основні виробничі засоби за рахунок внутрішніх або зовнішніх джерел. При цьому якість персоналу як управлінського, так і виконавчого залишається на низькому рівні. В такій ситуації потрібно вживати заходів щодо покращення

Характеристики виділених підпросторів просторової моделі оцінки і управління якістю діяльності підприємства
(власне опрацювання автора)

№ підпрос-тору	Координати базової точки підпростору	Значення векторів якості				Змістовна характеристика підпростору
		Q_M	Q_P	Q_T	Q_R	
I	0 – 0 – 0	0	0	0	0	Якість діяльності підприємства критично низька
II	0 – 0 – 1	0	0	1	1	Якість діяльності підприємства незадовільна
III	0 – 1 – 0	0	1	0	1	Якість діяльності підприємства незадовільна
IV	1 – 0 – 0	1	0	0	1	Якість діяльності підприємства незадовільна
V	1 – 0 – 1	1	0	1	1,42	Якість діяльності підприємства задовільна
VI	1 – 1 – 0	1	1	0	1,42	Якість діяльності підприємства задовільна
VII	0 – 1 – 1	0	1	1	1,42	Якість діяльності підприємства задовільна
VIII	1 – 1 – 1	1	1	1	1,73	Якість діяльності підприємства близька до оптимальної

якісних характеристик в першу чергу персоналу системи менеджменту, а також тієї частини, яка безпосередньо займається виконанням виробничих та комерційних завдань. Зокрема необхідно підвищувати професійний рівень керівників та виконавців, через їх участь у різноманітних тренінгах та професійно-орієнтованому навчанні. Підготовка, перепідготовка або

підвищення кваліфікації кадрів повинні стати основою в поточному та стратегічному планування на підприємстві.

Підпростір III характеризує незадовільну якість функціонування підприємства при умовах $\left| \vec{Q}_M \right| \leq \frac{1}{2} \max$, $\left| \vec{Q}_T \right| \leq \frac{1}{2} \max$ та $\left| \vec{Q}_P \right| \geq \frac{1}{2} \max$. Розташування результуючого вектора якості \vec{Q}_R в підпросторі III засвідчує, що незважаючи на високу продуктивність праці, професійну підготовку, інноваційну здатність, відданість інтересам збоку виконавчого персоналу, підприємство не здатне забезпечити високу якість діяльності. Для виправлення ситуації необхідні зміни пов'язані з впровадженням в практику господарювання планів, програм, заходів направлених на підвищення якості технологій, обладнання та системи менеджменту.

Підпростір IV характеризується достатньо високою якістю системи управління. В цьому випадку довжина вектора якості управління $\left| \vec{Q}_M \right| \geq \frac{1}{2} \max$. В той же час вектори якості виконання та процесів технологій і обладнання приймають значень $\left| \vec{Q}_P \right| \leq \frac{1}{2} \max$ та $\left| \vec{Q}_T \right| \leq \frac{1}{2} \max$. Така ситуація вимагає проведення ретельного аналізу причин низької якості виконавчого персоналу, яка може бути викликана відсутністю мотиваційних чинників збоку вищого керівництва, а також фізичною та моральною застарілістю обладнання та технологій, які використовуються у виробничому процесі і не потребують покращення кваліфікаційних характеристик працівників.

В підпросторі V кінцева якість діяльності є задовільною і забезпечується якістю системи менеджменту підприємства $\left(\left| \vec{Q}_M \right| \geq \frac{1}{2} \max \right)$, а також процесів, технологій та обладнання $\left(\left| \vec{Q}_M \right| \geq \frac{1}{2} \max \right)$. В той же час суб'єкт господарювання не здатний досягнути високої якості, так як виконавчий персонал не володіє відповідним потенціалом або не має можливостей використовувати його

повною мірою ($|\vec{Q}_p| \leq \frac{1}{2} \max$). В першому випадку необхідно здійснювати заходи щодо професійної підготовки та перепідготовки кадрів, використовуючи при цьому власні можливості, залучаючи висококваліфікованих фахівців та користуючись послугами навчальних закладів. В другому випадку керівництву підприємства необхідно переглянути діючу систему мотивації праці, визначити рівень матеріальної забезпеченості та сприятливого психологічного клімату для виконання робіт.

Зона VI є найбільш наближеною до ідеального розташування результуючого вектору якості \vec{Q}_R . У випадку, коли виконується умова $|\vec{Q}_p| \geq \frac{1}{2} \max$, $|\vec{Q}_M| \geq \frac{1}{2} \max$ та $|\vec{Q}_r| \leq \frac{1}{2} \max$ суб'єкт господарювання досягає задовільної якості діяльності та незначного ринкового успіху виключно за рахунок людського чинника. В такій ситуації, на нашу думку, можливі два напрямки формування тактики та стратегії розвитку підприємства. Перший полягає у здійсненні управлінським корпусом суб'єкта господарювання таких дій, які б сприяли залученню зовнішніх ресурсів для технічного переоснащення виробництва з одночасним збереженням людського потенціалу та народногосподарського значення підприємства. Другий передбачає активізацію та ефективізацію роботи персоналу організаційного утворення з метою використання його інтелектуального потенціалу для здійснення технічних, технологічних та організаційно-виробничих перетворень.

Якщо результуючий вектор якості діяльності підприємства \vec{Q}_R за результатами проведених оцінок потрапляє в зону підпростору VII, то це означає, що підприємство демонструє задовільну якість функціонування, використовуючи при цьому якість процесів, технологій та обладнання, а також виконання поставлених виробничих завдань. Досягнуті за рахунок таких чинників результати діяльності не є максимально можливими, так як вектор

якості управління $\left| \vec{Q}_M \right| \leq \frac{1}{2} \max$ при $\left| \vec{Q}_P \right| \geq \frac{1}{2} \max$ та $\left| \vec{Q}_T \right| \geq \frac{1}{2} \max$. В цьому випадку необхідно визначити, на якому управлінському рівні (вищому, середньому чи лінійному) сконцентровані проблеми і вжити заходів щодо покращення якісних характеристик управлінського корпусу суб'єкта господарювання.

Якість кінцевого результату Q_R , яка за Е. Демінгом є удосконаленим продуктом чи послугою, забезпечують конкурентноздатність та успіх організаційного утворення в зоні підпростору VIII, який можна вважати підпростором найвищої комплексної якості. Характерною в такому випадку є ситуація, коли $\left| \vec{Q}_P \right| \geq \frac{1}{2} \max$, $\left| \vec{Q}_M \right| \geq \frac{1}{2} \max$ та $\left| \vec{Q}_T \right| \geq \frac{1}{2} \max$. Отримана в результаті господарської діяльності підприємства якість трансформується в реальний попит споживача на товар чи послугу та задоволення останнього придбаним об'єктом, які відображають суми трьох векторних сум просторової графоаналітичної моделі, а також гарантує підприємству високий рівень економічної безпеки.

На нашу думку, результуючий вектор якості \vec{Q}_R , який приймає значення від $\left| \vec{Q}_R \right| = 0$ до $\left| \vec{Q}_R \right| = 1,73$ можна вважати коефіцієнтом якості діяльності підприємства $K_{ядп}$. Враховуючи те, що якість діяльності підприємства формує передумови його економічно безпечного функціонування, вважаємо за доцільне сформулювати табличну інтерпретацію ймовірних інтервалів $K_{ядп}$, та їх взаємозв'язку із можливими значеннями показника економічної безпеки підприємства. Кожному інтервалу, представленою в таблиці 2.3 відповідає характеристика рівня економічної безпеки організаційного утворення.

**Шкала оцінок рівня економічної безпеки організаційного утворення
відповідно до значень $K_{\text{яди}}$
(власне опрацювання автора)**

Значення $K_{\text{яди}}$	Значення показника економічної безпеки $K_{\text{ЕВ}}$	Змістовна характеристика рівня економічної безпеки підприємства	Характеристика стану підприємства
0-0,35	0-0,2	Дуже низький	Організація перебуває у кризовому або передкризовому стані.
0,35-0,7	0,2-0,4	Низький	Загроза життєдіяльності організації зумовлена низькою якістю управління, а також неефективним використанням або низькою якістю техніки, технології та обладнання.
0,7-1,05	0,4-0,6	Середній	Імовірність кризових явищ незначна. Однак необхідні якісні зміни.
1,05-1,4	0,6-0,8	Високий	Результати діяльності організації достатньо стабільні. Необхідні заходи, які будуть спрямовані на підвищення якості найпроблемніших складових.
1,4-1,73	0,8-1,0	Дуже високий	Організація перебуває у стані близькому до безпеки. Спостерігається висока ефективність основної діяльності, забезпечена високою якістю людських та матеріальних ресурсів.

Для того, щоб управління процесом впровадження якісних змін мало цілеспрямований характер вважаємо за необхідне привести розрахунок та

графічну інтерпретацію часткових векторів якості, як варіативних складових трьох векторів якості за основними критеріями.

Для їх геометричної та алгебраїчної інтерпретації доцільно використати евклідові площини Q_{MP}^2 , Q_{MT}^2 , Q_{TP}^2 , якими обмежено простір якості і які можна охарактеризувати наступним чином:

- площина якості персоналу (Q_{MP}^2);
- площина якості управління виробничими процесами, технологіями та обладнанням (Q_{MT}^2);
- площина якості використання техніки, технології і обладнання (Q_{TP}^2).

Двоскладові вектори $\vec{Q}_{MP} = \begin{pmatrix} \sum_{i=1}^N qm_i \\ \sum_{i=1}^N qp_i \end{pmatrix}$, $\vec{Q}_{MT} = \begin{pmatrix} \sum_{i=1}^N qm_i \\ \sum_{i=1}^N qt_i \end{pmatrix}$ і $\vec{Q}_{TP} = \begin{pmatrix} \sum_{i=1}^N qp_i \\ \sum_{i=1}^N qt_i \end{pmatrix}$ можна

зобразити променями, які виходять з початку координат, і компонентами, що характеризують координати кінця вектора. Окрім того, компоненти $\sum_{i=1}^N qm_i$, $\sum_{i=1}^N qp_i$ та $\sum_{i=1}^N qt_i$ можна вважати проєкціями векторів \vec{Q}_{MP} , \vec{Q}_{MT} , \vec{Q}_{TP} на відповідні осі формування простору якості OQ_M , OQ_T , OQ_P . Використовуючи тригонометричні функції кута $\cos\varphi$ і $\sin\varphi$ (кут між векторами \vec{Q}_{MP} , \vec{Q}_{MT} , \vec{Q}_{TP} та їх проєкціями на відповідні осі) знаходимо довжини часткових векторів якості \vec{Q}_{MP} , \vec{Q}_{MT} , \vec{Q}_{TP} :

$$\left| \vec{Q}_{MP} \left[\left(\vec{Q}_{MT}, \vec{Q}_{TP} \right) \right] \right| = \frac{\sum_{i=1}^N qm_i \left(\sum_{i=1}^N qp_i, \sum_{i=1}^N qt_i \right)}{\cos\varphi(\sin\varphi)} \quad (2.16)$$

Якщо компоненти $\sum_{i=1}^N qm_i$, $\sum_{i=1}^N qp_i$ та $\sum_{i=1}^N qt_i$ вважати рівними максимальному значенню 1, то утворені ними вектори якості \vec{Q}_M , \vec{Q}_P , \vec{Q}_T будуть одиничними векторами або ортами з координатами $\begin{pmatrix} 1 \\ 0 \end{pmatrix}$ або $\begin{pmatrix} 0 \\ 1 \end{pmatrix}$ і утворюватимуть

двовекторні площини. Максимальне значення часткових векторів якості при $\varphi=45^\circ$ становитиме:

$$\left| \vec{Q}_{MP \max} \left(\left(\left| \vec{Q}_{MT \max} \right|, \left| \vec{Q}_{TP \max} \right| \right) \right) = \frac{1}{\cos 45^\circ} = \sqrt{2} \approx 1,41 \quad (2.17)$$

Таким чином, за аналогією із запропонованим вище коефіцієнтом якості діяльності підприємства, стає доцільним вести мову про часткові коефіцієнти якості діяльності, які відображатимуть відповідно якість людських ресурсів підприємства ($K_{ялр}$) в координатах \vec{Q}_M і \vec{Q}_P , якість управління виробничими, науковими, інноваційними, інвестиційними процесами діяльності ($K_{ялт}$) в координатах \vec{Q}_M і \vec{Q}_T , якість використання та обслуговування техніки, технології та обладнання ($K_{явт}$) в координатах \vec{Q}_P і \vec{Q}_T .

Таким чином, процес позиціонування будь-якого підприємства у запропонованому просторі моделі оцінки та управління якістю діяльності підприємств за координатами розташування кінця результуючого вектора дозволяє:

1. Творчо розширити рекомендації Е. Демінга з набору обмеженого переліку окремих кроків до більш ефективних стратегій, програм, планів тощо за пріоритетними напрямками забезпечення показників якості діяльності підприємства.
2. За реальними показниками якості досягнутого результату (значенням відхилення розрахованого за реальними показниками вектора від запланованого значення Q_R .) виявляти недоліки в тому чи іншому напрямку його забезпечення.
3. На основі аналізу часткових коефіцієнтів якості $K_{ялр}$, $K_{ялт}$ і $K_{явт}$ розробляти рекомендації щодо підвищення показників якості людських ресурсів підприємства, управління техніко-технологічним, науковим, інноваційним забезпеченням процесів та використанням техніки, технології та обладнання.

4. Визначати показник якості діяльності підприємства $K_{ядп}$ та відповідний йому показник рівня економічної безпеки $K_{ев}$, які дадуть можливість охарактеризувати суб'єкт господарювання на предмет безпечного чи небезпечного стану.
5. Надавати рекомендації керівництву підприємства щодо необхідності якісних змін, спрямованих на підвищення рівня економічної безпеки відповідно до отриманих значень $K_{ядп}$, $K_{ядр}$, $K_{яут}$, $K_{явп}$ та показника економічної безпеки $K_{ев}$.

Управлінські рішення керівництва щодо необхідних дій з коригування параметрів якості діяльності підприємства повинні генеруватись на основі використання інформації, отриманої на основі аналізу моделі на предмет значень і знаків відхилення реальних варіантів векторів \vec{Q}_R , координатами яких є відповідні значення Q_M , Q_P та Q_T від „ідеального” вектора \vec{Q}_{R_i} .

Так як інформація про поточний стан якості діяльності підприємства повинна генеруватись на основі отриманих в результаті виконання вищенаведених розрахунків і графоаналітичних порівнянь, то, для формування необхідних для їх виконання інформаційних масивів слід цю інформацію сформувати на основі аналізу наступних показників: РУЯсу; ЗІоу; Івс; Ізо; РД (РЕБ); ІРД (ІРЕБ) (Див. Рис. 2.2).

З цією метою стає доцільним і необхідним вирішення завдання із розробки як системи отримання такої інформації, так і необхідних для цього управлінських методів та інструментів.

2.4. Розробка методів, інструментів та системи управління економічною безпекою підприємства на основі організації контролінгу якості

Динаміка суспільних та економічних процесів в Україні й світі зумовлює не тільки необхідність формування адекватної та ефективної системи

управління економічною безпекою держави (СУЕБД), а й висуває цілий перелік нових вимог до підвищення якості управління економічною безпекою окремих господарюючих суб'єктів.

Ризиковий характер підприємницької діяльності, невизначеність і непередбачуваність багатьох факторів зовнішнього середовища, високий рівень конкуренції висуває на перший план потребу у такій реалізації функцій управління економічною безпекою підприємств, які передбачають вчасне прогнозування, виявлення та ідентифікацію різноманітних ризиків і загроз, швидку розробку спрямованих на ліквідацію причин, нівелювання чи мінімізацію їх впливу на результати діяльності, а також ефективну реалізацію комплексу антикризових заходів [128].

В зв'язку з цим слід наголосити на тому, що необхідною умовою забезпечення належного рівня управління економічною безпекою підприємств є максимізація використання їх внутрішніх можливостей і ресурсів. Тому, в сучасних ринкових умовах суб'єкти господарювання повинні створювати і використовувати такі системи управління власною економічною безпекою, які б гарантували своєчасне і якісне отримання достовірної інформації про реальний стан бізнес-процесів, її облік, аналіз, контроль, координацію, коригування та інформування вищих рівнів управління.

Важливим елементом такої системи є концепція і технології контролінгу – нових підходів до управління підприємствами, потенційно здатних забезпечити ефективне функціонування будь-якого суб'єкта господарювання шляхом формування об'єктивної і достовірної інформації не тільки про витрати та доходи як результатів завершеного циклу виробництва, а й про якість функціонування бізнес-процесів на всіх етапах отримання кінцевої продукції. Ці новаційні підходи дають змогу виробляти і приймати оптимальні управлінські рішення і, як зазначено в [160], забезпечувати прогнозований результат діяльності та ефективні зворотні зв'язки, перевести управління підприємством на якісно новий рівень, інтегруючи та спрямовуючи діяльність різних служб і підрозділів підприємства на досягнення критично важливих цілей його діяльності, в т. ч. – досягнення економічної безпеки.

Таким чином, запровадження системи контролінгу на підприємстві слід вважати необхідною умовою гарантування його економічної безпеки. З цього приводу доцільно привести характеристику контролінгу, запропоновану авторами роботи [161, с. 19]. На їх переконання контролінг – це система регулювання витрат і результатів діяльності, що допомагає в досягненні мети підприємства та дає змогу уникнути несподіванок і ризиків (коли економіці підприємства загрожує небезпека), що потребує вчасного і якісного генерування управлінських рішень і заходів з попередження негативних наслідків.

Згідно з приведеним в [162, с. 25] визначенням, система контролінгу – синтез елементів обліку, аналізу, планування, контролю, реалізація яких забезпечує вироблення альтернативних підходів при здійсненні оперативного і стратегічного управління, процесу досягнення запланованих результатів діяльності підприємств і кінцевої мети його існування – виконання місії.

Система контролінгу передовсім орієнтована на інформаційну підтримку процесів прийняття управлінських рішень щодо діяльності підприємства і покликана:

- забезпечувати необхідну для прийняття зважених і вірних (в нашому випадку – якісних) управлінських рішень шляхом інтеграції процесів збору, обробки, підготовки, аналізу та інтерпретації інформації;
- отримання важливої інформації для визначення типу стратегії і планування результатів діяльності підприємства в майбутньому;
- надання інформації для управління всіма видами ресурсів підприємства: людськими, фінансовими, техніко-технологічними і сировинними, тобто формування якісного ресурсного забезпечення і в першу чергу людських ресурсів і техніко-технологічних;
- сприяння оптимізації залежності „виручка – витрати – прибуток”.

Концепції контролінгу в більшості країн ринкової економіки відрізняються незначними особливостями. Якщо у Німеччині надають перевагу створенню теоретично цілісної системи, призначеної для рішення конкретних

завдань, то у США і деяких інших країнах Європи контролінг, як інструмент менеджменту, є більш прагматичним та орієнтується на вимоги ринку і потреби споживачів [162, с. 77]. З цього приводу доцільно вести мову про взаємозв'язок системи контролінгу з якістю товарів та послуг, яка забезпечує ринковий успіх і економічну безпеку господарюючому суб'єкту.

Згідно з основними положеннями теорій управління якістю, покращення якості найкраще може бути представлено у вигляді ланцюгової послідовності, а саме: покращення якості → зниження собівартості → підвищення продуктивності → зростання прибутку. Як результат, підприємство отримує можливість підвищення рівня економічної безпеки. Зважаючи на те, що метою контролінгу є забезпечення прибутковості та ліквідності підприємства шляхом виявлення причинно-наслідкових зв'язків в процесі порівняння виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) і витрат [162], а також, взявши до уваги окремі рекомендації Е. Демінга (кроки 3,4,5,10,12) щодо запровадження технології TQM в організаційному утворенні [150], вважаємо за можливе і доцільне розглянути можливості використання елементів контролінгу якості за встановленими просторовою моделлю критеріями як засобу досягнення ринкового успіху та гарантування економічної безпеки.

В практиці використання технологій і систем контролінгу [163,164,165,166] досить широко розповсюджена інтерпретація цієї системи у вигляді організаційної мережі центрів відповідальності (ЦВ), під якими розуміють виробничу одиницю (сегмент одиниць), виділену в рамках підприємства, на чолі якої стоїть особа, наділена правом приймати рішення про використання ресурсів і нести відповідальність за отримані результати.

Поділ окремого підприємства на ЦВ диктується структурою останнього та специфічністю ситуації, в якій воно функціонує з врахуванням наступних вимог:

- кожен ЦВ повинен мати встановлений перелік показників для виміру результатів діяльності і бази для розподілу витрат;
- кожен ЦВ повинен очолюватись відповідальною особою;

- перелік показників, які характеризують ситуацію і рівень деталізації останньої, мають бути вичерпними для проведення аналізу;
- на ЦВ бажано відносити тільки прямі затрати;
- оскільки поділ підприємства на ЦВ значно впливає на мотивацію їх керівників, доцільно і необхідно враховувати соціально-психологічні чинники.

Відповідно до існуючої класифікації та моделей функціонування центрів відповідальності, їх традиційно поділяють на: центр витрат, центр прибутків, центр виручки та центр інвестицій.

Центр витрат (ЦВВт) – підрозділ, керівник якого відповідає лише за витрати. Центр регульованих витрат – центр, в якому можна встановити оптимальне співвідношення „витрати → робота → випуск” (цех основного виробництва). Центр частково (слабо) регульованих витрат – центр, в якому не можна встановити оптимальне співвідношення „витрати → робота → випуск” (конструкторське бюро).

Центр прибутків (ЦВП) – підрозділ, керівник якого відповідає як за витрати, так і за прибуток в рамках послідовності „витрати → робота → виручка” з існуючим взаємозв’язком між входом і виходом (для прикладу, підприємство в складі об’єднання).

Центр виручки (ЦВВр) – підрозділ, керівник якого в рамках послідовності „витрати → робота → випуск” відповідає тільки за виручку, а взаємозв’язок між входом і виходом відсутній.

Центр інвестицій (ЦВІ) – підрозділ, керівник якого відповідає за капіталовкладення, доходи і витрати в рамках послідовності „капіталовкладення → робота → прибуток”.

Слід зауважити, що в практиці управління вітчизняними підприємствами технології і системи контролінгу використовується недостатньо. Загалом, це негативно впливає на результативність їх роботи, тим більше, коли мова йде про великі підприємства, якими використовуються значні матеріальні, фінансові та людські ресурси.

Вважаючи розвиток теоретичних основ контролінгу і доцільність розширення масштабів його використання в процесах управління вітчизняними підприємствами перспективним напрямком удосконалення процесів управління їх діяльності (в т. ч. якістю діяльності), а також використовуючи результати теоретичного обґрунтування графічної інтерпретації просторової моделі оцінки та управління якістю діяльності (Рис. 2.5), пропонуємо:

1. Використати елементи контролінгу для організації системи управління економічною безпекою підприємств на основі управління якістю за встановленими просторовою моделлю критеріями.
2. З цією метою доповнити традиційний перелік ЦВ центром відповідальності за якість людських ресурсів підприємства (ЦЯЛР) та центром відповідальності за якість процесів, технології і обладнання (ЦЯПТО).

Центр відповідальності за якість людських ресурсів (ЦЯЛР) – підрозділ в структурі організаційного утворення, керівник якого відповідає за якість управлінського та виконавчого персоналу, розробляє власні та використовує існуючі методики його оцінки, планує та організовує підвищення професійно-кваліфікаційного рівня управлінців та виконавців, надає інформацію керівникам вищої управлінської ланки про якісні характеристики персоналу в рамках послідовності „витрати → якість персоналу → якість продукції чи послуг → прибуток”. Персонал господарюючого суб’єкта під впливом певного переліку зовнішніх змінних чинників, а також особистих мотивів та інтересів постійно змінює свої особистісні, ділові та професійні характеристики, що відповідним чином впливає на результати господарської діяльності підприємства. Тому, неврахування перебігу цих процесів, а також нехтування контролінгом якості персоналу може призвести не тільки до обмеженої керованості даним ресурсом, а й до появи та розвитку кризових явищ на підприємстві.

Центр якості процесів, технології та обладнання (ЦЯПТО) – підрозділ, який повинен підпорядковуватись головному інженеру або головному

технологу підприємства. Цей керівник відповідає за якість технологій та основних виробничих засобів, які використовуються суб'єктом господарювання, за їх моральний і фізичний знос, за ступінь та якість використання комп'ютерних та інформаційних технологій в рамках послідовності „витрати → якість процесів, технологій та обладнання → якість продукції чи послуг → прибуток”. Організація належного функціонування центру дасть можливість не тільки в повній мірі використовувати наявний технічний та технологічний ресурс підприємства, а й забезпечить управлінський корпус підприємства інформацією про недовикористані виробничі можливості, резерви або технічно обґрунтовані потреби. Отримання такої інформації дозволить виробляти, приймати та реалізовувати управлінські рішення, адекватні поточній і перспективній ситуації.

Важливим чинником ефективної роботи запропонованих нами ЦВ є застосування діагностики, як одного з інструментів системи контролінгу якості. Зважаючи на те, що ринкова економіка висуває конкретні вимоги до систем управління підприємствами, стає необхідним більш швидке реагування управлінців на зміну господарської ситуації з метою підтримки стійкого стану економічної безпеки підприємства. Досягнення такого стану забезпечується вчасно прийнятими і якісними управлінськими рішеннями, в основі створення яких лежить достовірна інформація Івс, ЗІоу, ІРД-ІРЕБ, отримана засобами діагностики.

Термін „діагностика” (від грец. *diagnostikos* – здатний розпізнавати) за визначенням авторів [167] означає розпізнавання стану об'єкта, в тому числі й економічного, що відповідає традиційній для економічного аналізу термінології. Якщо ж прийняти до уваги визначення О. Є. Найденко, яким в роботі [168] стверджується, що діагностика – це комплекс заходів з оцінки стратегічного потенціалу підприємства, то стає очевидним наступне ствердження. Результатом діагностики має бути діагноз – визначення та описання поточного і перспективного стану підприємства, його основних проблем, причин їх виникнення та шляхів вирішення.

Звернувшись до світового досвіду використання в процесах і процедурах управління підприємствами діагностичних методів та інструментів, слід наголосити на тому, що і західноєвропейська, і північноамериканська школи менеджменту вважають належні діагностичні навички об'єктивно необхідним інструментарієм будь-якого кваліфікованого управлінця, який повинен володіти діагностичними здібностями (аналіз симптомів, виявлення причин, пошук рішень тощо) незалежно від сфери його діяльності.

Ці навички є необхідними для професійного виконання організаційної діагностики (англ. – *organizational diagnosis*) – аналізу та оцінки стану справ в організації з виявленням причин [169, с. 616], а також для діагностики конкретних проблем (англ. – *diagnosing problem*) – спроб діагностувати правдиві причини проблеми, симптоми якої проявились [170, с. 73]. Адже тільки достовірний діагноз може стати підґрунтям для вироблення і реалізації якісного управлінського рішення щодо виявлених, визначених і оцінених причин, які заважають організаційному розвитку [171, с. 85-87].

Виходячи з вищевикладеного, важко погодитись з запропонованим в [172, с. 353] вітчизняним визначенням „діагностика”, де стверджується, що на мікроекономічному рівні це „... сукупність досліджень для з'ясування цілей функціонування підприємств, компаній, способів їх досягнення і виявлення недоліків”. В цьому визначенні є відсутнім завдання з виявлення причин, тоді як *diagnōstikos* – розділ науки і практики управління, який вивчає і визначає первинні ознаки (симптоми, слабкі сигнали, тренди, тенденції тощо) небажаних для підприємства подій і ситуацій та встановлює причини появи цих ознак. Окрім цього, завданням діагностики, як одного з найважливіших інструментів контролінгу, є також розпізнавання причин того, чому встановлені керівництвом цілі з певного рівня якості та економічної безпеки не були досягнуті при використанні вибраних цим же керівництвом способів трансформації ресурсів в кінцеві результати діяльності.

Таким чином, враховуючи вищевикладене і приймаючи до уваги, той факт, що важливою умовою економічно безпечних результатів діяльності

підприємства є висока якість кінцевих товарів і послуг, доцільно наголосити на тому, що управлінська діагностика підприємства є нічим іншим, як сукупністю методів контролінгу, здатних виявити і розпізнати причини виникнення та розвитку певних явищ і процесів, які приводять до погіршення якості його функціонування, виміряти і оцінити їх кількісні показники та якісні характеристики для встановлення вірного управлінського діагнозу.

В такому випадку об'єктом діагностики є підприємство будь-якого типу, сфери і виду діяльності, предметом – показники і характеристики його функціонування, а ціллю – встановлення первинних причин виникнення і розвитку небажаних для підприємства проблем і ситуацій.

Процес управлінського діагностування підприємства включає такі обов'язкові дії: створення системи контролінгу, постійний збір релевантної інформації, її обробка і виділення ключових інформативних показників, аналіз та інтерпретація цих показників на предмет достовірного виявлення причин виникнення тих чи інших проблемних ситуацій і негативних наслідків.

Вчасне виявлення і розпізнавання таких причин дозволить керівництву підприємства діяти в режимі проактивного і активного управління (за слабкими сигналами чи симптомами потенційних дестабілізуючих збурень як зовнішнього, так і внутрішнього характеру) з превентивною ліквідацією причин до появи негативних наслідків.

Тому, підсистема управлінської діагностики має бути присутньою в роботі підприємства як засіб підвищення рівня його економічної безпеки.

В залежності від масштабів підприємства, і того, в якій сфері його діяльності виникають і розвиваються проблемні події і ситуації, цілями управлінської діагностики як правило є виявлення причин:

- отримання незадовільних (економічно небезпечних) результатів функціонування;
- втрати позицій на відповідних ринках збуту продукції і послуг;
- неефективне використання тих чи інших видів ресурсів;
- падіння якості людських ресурсів (в т. ч. управлінських);

- пониження якості продукції і послуг;
- зниження корпоративної культури, управлінської і виконавчої дисципліни;
- виникнення внутрішніх і зовнішніх конфліктів;
- розвитку кризових ситуацій і т. д. і т. п.

Отримана інформація про причини конфліктів, криз, провалів, втрат і т. п. стає основою вироблення керівництвом підприємства управлінських рішень, спрямованих на:

- повну ліквідацію причин виникнення дестабілізуючих впливів;
- ліквідацію негативних наслідків їх дії;
- розробку і реалізацію заходів з мінімізації ймовірності появи подібних причин і наслідків в майбутньому.

Отже, професійні навички діагностування у сучасних умовах є необхідними для будь-якого керівника підприємства, так як потенціал забезпечення завчасного виявлення і попередження виникнення проблемних ситуацій з економічно небезпечними для підприємства наслідками є достатньо високим.

Інформація, генерована системою контролінгу, повинна служити основою:

- усвідомлення управлінським і виконавчим персоналом суб'єкта господарювання власного вкладу в підвищення рівня економічної безпеки підприємства загалом і кожного його працівника зокрема;
- вироблення, прийняття і реалізації керівництвом підприємства цілого комплексу управлінських рішень у вигляді стратегій, програм, планів, переліку заходів тощо, спрямованих на стабілізацію і гарантування економічної безпеки.

Створення ефективної системи контролінгу, адаптованої до завдань управління економічною безпекою підприємства окрім впровадження додаткових ЦВ (ЦЯЛР і ЦЯПТО) вимагає розробки основних процесів і процедур функціонування останніх. Адже керівників відповідних ЦВ

необхідно навчити методології та методики контролінгу, а керівників виробничих і забезпечуючих підрозділів підприємства – усвідомлювати необхідність і доцільність своєчасного і повного надання достовірної інформації про діяльність підрозділів.

Використавши запропоновану в роботі [55, с. 126] схему взаємовпливів учасників процесу управління і функціонування економічно-господарської системи на основі типової управлінської пари (ТУП) – двох взаємодіючих складових, можна отримати підґрунття для більш глибокого пояснення процесів, які відбуваються між суб'єктом і об'єктом управління в напрямку досягнення якості функціонування організаційного утворення з можливістю реінтерпретації відомих методів і стилів управління та контролінгу.

Приведені в [31, с.94] рівняння демонструють те, що для досягнення успіху підприємства обов'язкова наявність усіх без виключення ресурсних складових, а у випадку певного дефіциту якихось ресурсів (для прикладу, фінансових $FinR(t)$ або матеріальних ресурсів $FisR(t)$), їх нестача може бути компенсована кваліфіковано виробленими і реалізованими управлінськими рішеннями із забезпечення досягнення необхідного результату в рамках наявних ресурсів або шляхів їх поповнення. За умов задовільного ресурсного забезпечення, стає очевидним, що інтелектуальні зусилля управлінців і виконавців та отримані в результаті цього інтелектуальні продукти можуть забезпечити більш раціональне використання цих ресурсів і т. д.

Тому, базовою умовою досягнення позитивного та якісного господарського результату слід вважати навіть не сам процес вироблення, прийняття і реалізації рішень про цільову поведінку суб'єкта господарської діяльності, а наявність в ньому достатньої кількості центрів управління з відповідним інтелектуально-ресурсним потенціалом та інформаційною забезпеченістю, які дозволятимуть їм генерувати вірні, прості, з якомога меншими затратами ресурсів, в тому числі нові, раніше невідомі рішення про ефективне і результативне використання наявних на підприємстві ресурсів. Умовою такого управління є отримання первинної інформації з

характеристиками, які гарантуватимуть її достовірність, якість, повноту, вчасність і релевантність.

Умовою отримання такої інформації є наявність в системі управління якістю діяльності підприємства щодо кожного із переліку конкретних показників (Рис.2.2) відповідної кількості елементарних контурів системи контролінгу, які б гарантували забезпечення керівництва відповідною інформацією (отриманою, обробленою, оціненою, інтерпретованою та рекомендованою для використання в процесі вироблення управлінських рішень). При цьому, під елементарним контуром системи контролінгу слід розуміти організацію інформаційних потоків. Умовою отримання такої інформації є операції з порівняння та оцінки, які реалізуються схемою елементарного контуру системи контролінгу якості, представлені на рисунку 2.6.

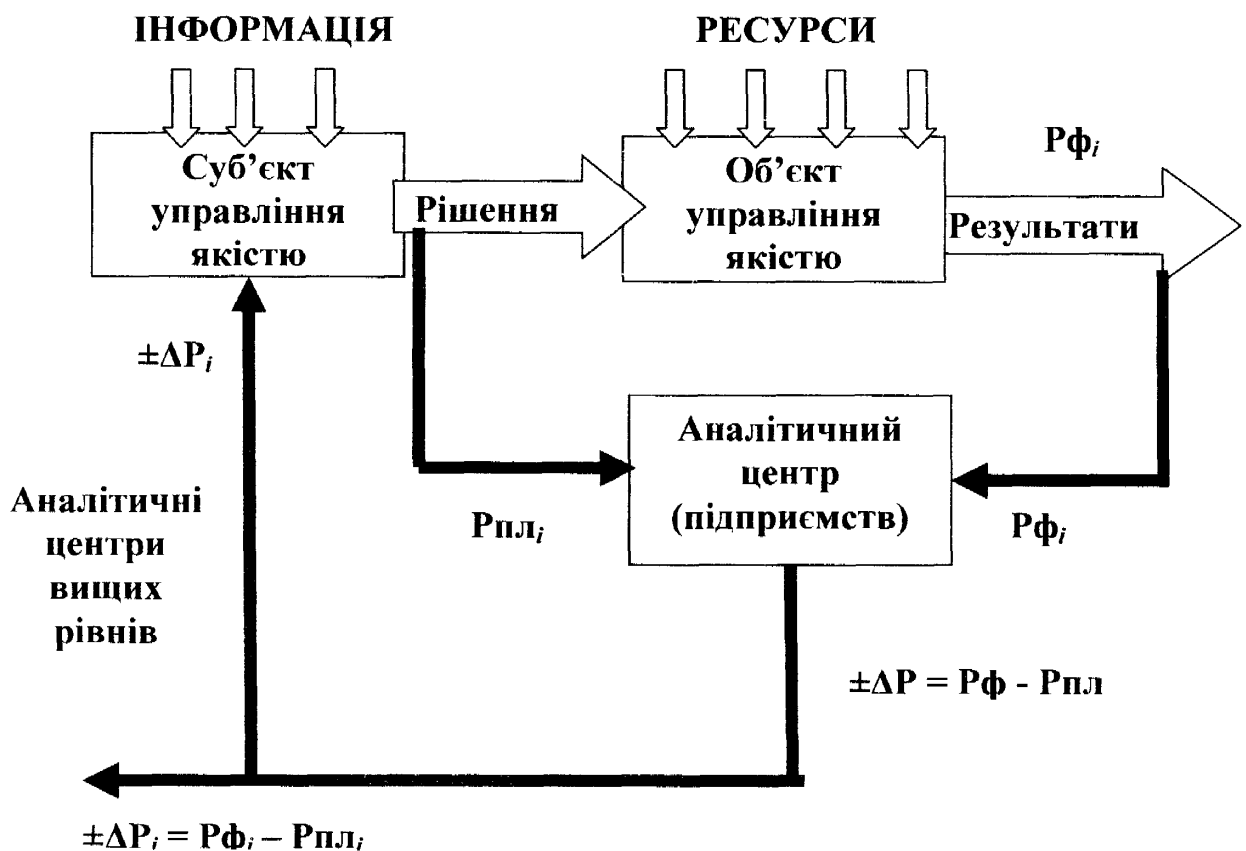


Рис. 2.6 Схема елементарного контуру системи контролінгу якості з відбору і формування інформації

При цьому, елементарний контур відбору і формування інформації для органів управління різними об'єктами, які представлені комплексом із мережі центрів відповідальності (ЦВВт, ЦВВр, ЦВП, ЦВІ, ЦЯЛР, ЦЯПТО), повинен функціонувати за наступним алгоритмом:

1. Суб'єкт управління якістю на основі первинної інформації приймає рішення, які трансформуються в РУЯсу – комплексний управлінський вплив СУЯ на ОУЯ (планування, організування, мотивація і контроль) з метою отримання певного запланованого результату діяльності РД з досягненням адекватного йому рівня економічної безпеки (РЕБ).

2. При цьому комплекс $РУЯсу = F [I_{зо}, I_{вс}, Q_M, Pф, f(I_{зо}, I_{вс}, Q_p, Pф)]$, де $I_{зо}$ і $I_{вс}$ – вхідна інформація про зовнішнє оточення і внутрішнє середовище системи; Q_M – якість керівника-лідера; $Pф$ – фактично досягнутий результат управління, Q_p – якість персоналу підприємства.

3. Під дією цього комплексу наявні ресурси сировинні - $NatR(t)$, фінансові $FinR(t)$ і матеріальні $FisR(t)$ трансформуються у фактичні результати діяльності $Pф$, які є функцією $РУЯсу = F [I_{зо}, I_{вс}, Q_M, f(I_{зо}, I_{вс}, Q_p, Pф)]$.

4. Аналітичний центр підприємства на основі аналізу результатів $РДф_i$ від кожного з i -го центрів відповідальності системи покликаний сформулювати показники відповідності/невідповідності $\pm \Delta РД_i = РДф_i - РДпл_i$ і, проаналізувавши причини та наслідки, надати рекомендації для власного органу управління (керівника) та одночасно спрямувати отриману інформацію для подальшого аналізу і використання аналітичним центром вищих рівнів управління (при необхідності).

5. Аналітичні центри вищих рівнів управління (корпоративний аналітичний центр – КАЦ, Галузевий аналітичний центр – ГАЦ і т. п.), концентруючи та обробляючи інформацію про результати ЦВ підприємств, можуть і повинні формувати контролінгову інформацію для вищих органів управління господарською системою, до якої належить суб'єкт господарювання (Наглядової ради, Правління та Корпоративного центру).

6. Із зростанням рівня концентрації та обробки інформації результати якісного вироблення і прийняття $KUBcy = F [Izo, Ibc, Q_M, Pф, f(Izo, Ibc, Q_P, Pф)]$ будуть наростати в зв'язку з тим, що в процесі їх підготовки будуть брати участь додаткові людські ресурси з відповідними якісними характеристиками, а саме: $Q_{M(KOU)}$ – якість колективних органів управління вищих рівнів та $Q_{P(MI)}$ – якість персоналу мережі аналітичних центрів.

7. В результаті комплекс управлінських впливів загалом по всій системі буде формуватись згідно виразу $KUBcy = F [Izo, Ibc, Q_{M(KOU)}, Q_{P(MI)}, \pm\Delta P_i, f(Izo, Ibc, Q_P, Q_{P(MI)}, \pm\Delta P_i)]$, що підвищує ймовірність виникнення синергічного ефекту якісної взаємодії управлінської складової людських ресурсів системи.

Таким чином, якість і вчасність вироблення, прийняття та реалізації стратегічних, тактичних і операційних управлінських рішень при введенні в систему управління підприємством мережі традиційних і додаткових ЦВ з необхідною кількістю елементарних контурів підсистеми контролінгу з функціонуванням останньої за вищенаведеним алгоритмом дозволить отримати в майбутньому позитивні економічні і/або соціальні результати функціонування будь-якої системи. При цьому досягнутий рівень економічної безпеки буде гарантований високою якістю прийняття управлінських рішень на різних рівнях, а також відповідною якістю їх виконання персоналом підприємства.

Висновки до розділу 2

В результаті аналізу і формулювання засадничих положень управління економічною безпекою підприємств, розробки концептуальної структури системи управління якістю діяльності підприємства, інтерпретації економічної безпеки підприємства у вигляді функції якості та розробки просторової моделі, методів, інструментів і підходів до управління економічною безпекою

підприємства в контексті управління показниками якості, ми отримали всі підстави для формулювання таких висновків:

1. Найважливішим фактором гарантування економічної безпеки будь-якого підприємства виступають його людські ресурси – персонал, який запропоновано і доцільно ділити на дві рівноважливі категорії: управлінський і виконавчий. У свою чергу ефективне управління економічною безпекою суб'єктів господарювання можливе за умови запровадження якісних змін, пов'язаних з людським фактором.

2. Основною характеристикою управлінського персоналу підприємства слід вважати його здатність генерувати якісні управлінські рішення щодо господарської діяльності підприємства в конкурентному оточенні, а виконавчого – якісно перетворювати ці управлінські рішення в економічні і соціальні результати діяльності, які гарантують підприємству економічну безпеку.

3. Максимально висока якість діяльності підприємства з досягненням гарантованого рівня економічної безпеки останнього забезпечується максимально високими показниками якості управлінського і виконавського складу його людських ресурсів.

4. Розроблена концептуальна модель системи управління якістю діяльності підприємства, запропоновані підходи до структурної і змістовної організації її роботи, які враховують якість людського фактору, а також отримані аналітичні залежності між якістю діяльності і досягнутими результатами економічної безпеки.

5. На основі аналізу існуючих в науковій та методичній літературі підходів до оцінки якості персоналу підприємств запропоновано вдосконалити та розширити їх перелік, враховуючи такі фактори як: поділ персоналу на управлінський і виконавчий, рівень техніко-технологічного розвитку виробництва, взаємозв'язок між якістю персоналу та результатами господарської діяльності, а також сучасні умови трансформації економіки України

6. Запропонована просторова модель комплексного управління якістю діяльності підприємства за узагальненими критеріями якості управлінського персоналу, якості виконавчого персоналу та якості технологічних процесів і обладнання дозволила визначити умови і обмеження досягнення суб'єктом господарювання відповідного рівня економічної безпеки.

7. Приведені в 2.3 ймовірні інтервали коефіцієнта якості діяльності підприємства $K_{\text{яДП}}$, а також методика його розрахунку дозволяють визначити числове значення показника рівня економічної безпеки організації $K_{\text{ЕВ}}$.

8. На основі розрахунку та інтерпретації часткових коефіцієнтів якості $K_{\text{яДП}}$, $K_{\text{яУП}}$ і $K_{\text{яТ}}$ можливо визначати необхідні та пріоритетні впливи на найважливіші сторони діяльності підприємства, з метою підвищення рівня економічної безпеки.

9. Практична реалізація теоретичних положень управління економічною безпекою підприємства в контексті категорії „якість” вимагає створення в структурі системи управління підсистеми контролінгу у вигляді мережі центрів відповідальності з необхідною кількістю елементарних контурів з такими додатковими функціями як контролінг якості персоналу (управлінського і виконавчого), контролінг якості технологічних процесів і обладнання.

10. Перевірка отриманих теоретичним шляхом рекомендацій щодо управління економічною безпекою підприємства через запровадження удосконаленої системи контролінгу якості за встановленими просторовою моделлю критеріями і обмеженнями, вимагає виконання комплексу додаткових експериментальних досліджень.

Основні наукові результати розділу 2 опубліковані в працях автора [153, 173-177].

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ НАФТОГАЗОВОГО КОМПЛЕКСУ

3.1. Аналіз та ідентифікація проблем управління господарською діяльністю підприємств НГКУ

Нафтогазовий комплекс України (НГКУ) є тим стратегічно важливим суб'єктом господарювання макроекономічного рівня, стан економічної безпеки якого є одним із визначальних чинників економічної безпеки держави Україна. Адже всі підприємства, установи та організації НГКУ вважаються головним складником її паливно-енергетичного комплексу (ПЕК), який гарантує необхідний для нормальної і безпечної життєдіяльності національного господарства стан енергетичної безпеки. В зв'язку з цим і стан, і перспективи розвитку ПЕК мають бути предметом постійної уваги і турботи як керівництва держави, галузевих організаційних утворень, так і суб'єктів господарювання мікроекономічного рівня, економічно безпечні результати діяльності яких є критично важливими в питаннях гарантування інтегральної національної безпеки. Тому, мікроекономічний рівень управління суб'єктами господарювання НГКУ повинен бути об'єктом особливої уваги і ретельного відношення керівництва щодо вчасного або, навіть, випереджаючого виявлення, встановлення причин виникнення, і способів вирішення та ліквідації наслідків різноманітних проблем управлінського характеру, пов'язаних із дестабілізацією їх цільової діяльності і, як наслідок, втрати економічно безпечних позицій.

НГКУ – галузь національної економіки, представлена потужним конгломератом суб'єктів господарювання, діяльність яких пов'язана з

розвідуванням, видобутком, переробкою, виробництвом, зберіганням, транспортуванням, збутом і продажем енергоносіїв – нафти, газу і продуктів їх переробки.

Нафта і газ, будучи стратегічною сировиною, є одними з найважливіших чинників економічної безпеки, а значить і незалежності будь-якої держави. В зв'язку з цим на сучасному етапі економічного розвитку України особливе місце серед державних пріоритетів повинні займати проблеми ефективного управління діяльністю як всього комплексу загалом, так і кожним із його підприємств зокрема. Саме цим можна пояснити високий інтерес суспільства до вказаних проблем, їх постійне знаходження в центрі наукових, політичних і публічних дискусій про перспективи, шляхи та засоби реформування галузі в сучасну ринкову структуру загальнодержавного значення.

Враховуючи динаміку глобалізації світового ринку, частиною якого є вітчизняна економіка, слід зазначити, що тенденції світової енергетики тією чи іншою мірою позначаються і на енергетиці України та її складовій – НГК. Глобальне енергоспоживання, згідно прогнозів Світової Енергетичної Ради, до 2020 року зросте на 55%. Одночасно, світові запаси нафти і газу зменшуються більш швидкими темпами, ніж розвідуються. На сьогоднішній день в світі розвідано 140 млрд. тон нафти при щорічному видобутку 3 млрд. тон. Збереження такого співвідношення неминуче приведе до вичерпання розвіданих запасів біля 2050 року [178, 50, 61]. На фоні світових тенденцій Україна вже сьогодні належить до енергодефіцитних країн, оскільки за рахунок власних джерел ПЕР вона покриває свої потреби на 47-49%. В цьому контексті цілком очевидно, що нарощування видобувного потенціалу нафтогазоносних регіонів України та організація їх ефективної експлуатації з корисними для всього українського соціуму результатами є не тільки стратегічно важливим завданням окремої галузі, а й життєво важливим пріоритетом стратегії економічного і соціального розвитку нашої держави. Тому питання ідентифікації ключових чинників стабілізації і розвитку як самої галузі, так і всіх її сателітних структур на сучасному етапі набуває все більшої актуальності.

В цьому контексті дуже важливе місце, на нашу думку, має зайняти такий ключовий чинник, як ефективне управління – вироблення, прийняття та реалізація якісних управлінських рішень на всіх рівнях управління галуззю ті її підприємствами, які дозволять не тільки стабілізувати її роботу, покращити їх нинішній стан, а й гарантувати економічну безпеку у довгостроковій перспективі. Як зазначено в [179, с. 33] „... реалізація перспективних напрямів розвитку нафтогазового комплексу залежить від багатьох чинників, тому потрібно глибоко і всебічно опрацьовувати рішення, які приймаються у цій сфері, адже хибні можуть призвести до серйозних негативних наслідків”.

В зв'язку з цим слід підкреслити, що більшість вітчизняних науковців, які займаються дослідженням перспектив, шляхів і проблем розвитку НГКУ, в своїх дослідженнях і публікаціях акцентують увагу на нераціональному споживанні енергоносіїв економікою країни, на необхідності інвестування власного видобутку нафти і газу за рахунок буріння нових та інтенсифікації видобутку з діючих свердловин, на доцільності диверсифікації джерел постачання енергоносіїв, на необхідності розробки і реалізації програм реконструкції, технічного переоснащення, розширення та підвищення ефективності функціонування існуючих нафто- і газотранспортних систем тощо [180,181,182,183]. При цьому, знову ж таки, більшість авторів продовжують традиційно наголошувати на доцільності та необхідності паралельного забезпечення масштабних програм розвитку НГКУ такими вкрай необхідними, однак дуже традиційними діями як „... концентрація наукового потенціалу та спрямування його на пріоритетні потреби галузі” [180, с. 81], „... мобілізація існуючого наукового потенціалу галузі” [181, с. 71], „... планомірна концентрація матеріальних, інтелектуальних і фінансових ресурсів” [182, с. 10], „... залучення внутрішніх інвесторів для реалізації довгострокової інвестиційної політики та виконання стратегічних цілей” [183, с. 10] і т. д. і т. п.

Не заперечуючи важливість приведеного вище переліку чинників забезпечення зростання ефективності функціонування підприємств НГКУ, які є достатньо дієвими в техніко-технологічному та організаційному плані, слід

відзначити, що вони не можуть стати вирішальними в ситуації, коли на пріоритетні позиції в сучасній економіці виходять інтелектуально-інформаційні складові процесів управління, досягнення економічного успіху та економічної безпеки.

В роботах багатьох західних [72, 140] і вітчизняних [184, 185, 186] експертів з управління наголошується на необхідності активного пошуку і використання нових підходів, технологій та інструментів управління персоналом підприємств, здатних масштабно залучити до активного використання його інтелектуальні ресурси.

Підтвердженням факту неефективного використання інтелектуальних ресурсів служать наступні приклади. Президент України в доповіді на Всеукраїнських зборах представників органів державної влади, місцевого самоврядування та громадськості 10.09.2002 року зазначив, зокрема, що продовження використання традиційних методів управління „... призводить до нерационального використання інтелектуальних і фінансових ресурсів” з відповідними економічними наслідками [187].

Подібні твердження можна знайти і у висновках аналітичних матеріалів Міністерства освіти і науки України, де констатується, що „... внаслідок недостатнього використання наявного інтелектуального ресурсу, економіка працює неефективно, що, в свою чергу, унеможливорює адекватне фінансування наукових досліджень та інновацій” [188, с. 109].

У сучасних умовах забезпечення конкурентноспроможного функціонування будь-якого окремого підприємства, чи цілої галузі національної економіки залежить не тільки і не стільки від кількості наявних чи доступних матеріальних ресурсів, а, насамперед, від ефективного їх використання в умовах різноманітних обмежень і дефіцитів. Тому єдиним способом досягнення економічної стійкості та безпеки розвитку будь-якого вітчизняного підприємства слід вважати комплексне і ефективне використання їх матеріальних і нематеріальних ресурсів.

Сьогодні, в умовах масштабного переходу розвинутих країн до знанієвоорієнтованої економіки, інвестиції та трудові ресурси (традиційні джерела економічного зростання) стають менш дієвими чинниками. На перший план виступають накопичені знання та професіоналізм керівників, компетенція та рівень освіти персоналу разом із здатністю людського капіталу швидко і ефективно навчатися та генерувати нові, конкурентноздатні знання.

Що ж стосується проблем розвитку підприємств НГКУ, то, як зазначено в [189, с.95], „...єдиним наявним і доступним ресурсом галузі здатним розв’язати більшість проблем, є інтелектуальний потенціал її кадрового наповнення”.

На цій же тезі наголошує і менеджер з урядових відносин компанії ТОВ „Шелл Юкрейн Експлорейшн енд Продакшн І”, яка належить до всесвітньої групи енергетичних та нафтохімічних компаній „Шелл”, О. Титаренко. Розглядаючи в [190] проблеми та перспективи партнерства в нафтовому та газовому секторах України, він наголошує на необхідності об’єднання матеріальних та людських ресурсів національних та міжнародних компаній, звертаючи увагу на те, що „... найбільший ресурс – це людина, розвиток та використання її надзвичайних умінь та можливостей” [190, с.31].

Тому, перехід економіки нашої держави до функціонування на засадах економіки знань [189, 191, 192] вимагає термінового вирішення проблеми розвитку та інвестування таких факторів стійкого економічного зростання як „навчання персоналу”, „підвищення кваліфікації”, „перепідготовка працівників”, „підготовка і перепідготовка управлінських кадрів” тощо. Важливість реалізації цих процесів не викликає сумніву так як не можна заперечити того очевидного факту, що ефективність функціонування будь-якого господарюючого суб’єкта значною мірою залежить від застосування його керівництвом гнучких сучасних методик менеджменту із постійним і динамічним визначенням пріоритетних напрямів роботи.

Саме в зв’язку з цим, на думку багатьох вітчизняних науковців, забезпечення якісного управління стратегічним розвитком такої складної системи як НГКУ з „... великим природним, інтелектуальним та технічним

потенціалом” [193, с.115], серед цілого ряду інших заходів повинно передбачити „... максимальне задіяння усіх фінансово-економічних механізмів стимулювання виробництва, широке використання цінових, рентних, податкових, страхових та інших стимуляторів ефективного використання ресурсного потенціалу і основних виробничих фондів” [194, с.18]. Тим більше, що нафтогазова галузь економіки України, яка визначає енергетичну безпеку і перспективи розвитку держави, протягом історії свого існування акумулювала значний ресурсний потенціал (інтелектуальний, технологічний, фінансовий тощо) [182; 183; 193; 194, 195].

На нашу думку, в умовах інноваційного розвитку економіки на підприємствах нафтогазового комплексу повинні не тільки використовуватись наявні знання, вміння та навички працівників, які втілені у щоденний технологічний процес, а й постійно генеруватись нові – засновані на динамічних змінах умов і потреб ринкового оточення у постійному удосконаленні і використанні нових більш прогресивних технологій у виробничому процесі.

Такі зміни в першу чергу повинні бути забезпеченні належним рівнем управління – ключовою за важливістю функцією цієї галузевої соціально-економічної системи, яка покликана забезпечити її збереження і розвиток в процесі реалізації цільової функції – стійкого та економічно безпечного розвитку кожного підприємства галузі, а даному випадку і всієї країни. Адже на підприємствах нафтогазового комплексу України (як і в цілому в державі) сьогодні формується новий тип працівників як інженерно-технічних, так і робітничих професій іншої якості, які здатні не тільки приймати і реалізовувати стандартні технічні і технологічні рішення чи виконувати звичні виробничі операції, а, будучи носіями притаманного кожному з них аналітично-синтетичного і креативного інтелекту, генерувати нові, конкурентноздатні і необхідні інтелектуальні продукти. Такі люди, однак, вимагають управління іншої якості, формування і використання якісно нових підходів, методик, стилів, вмінь і навиків у цій сфері.

Аналіз доступної інформації про діяльність вертикально-інтегрованої структури НАК „Нафтогаз України” з її підприємствами та відокремленими підрозділами, зосереджених по всій території нашої держави, на предмет ідентифікації проблем в забезпеченні ефективної та економічно безпечної діяльності її підприємств, дозволяє здійснити ряд узагальнень.

При чисельності працівників близько 1% від працездатного населення України і наявності основних фондів у розмірі 4%, Компанія виробляє приблизно восьму частину валового внутрішнього продукту держави і забезпечує наповнення майже десятої частини Державного бюджету України. Обсяг реалізації продукції та надання послуг Компанією у 2006 році склав 49,9 млрд. грн., прибуток – 10,7 млрд.грн. Загальна кількість працюючих на підприємствах Компанії складає понад 170 тисяч осіб, що становить близько 1% працездатного населення країни [196]. До складу Компанії входять три дочірні компанії (ДК), п'ять дочірніх підприємств (ДП), два державні акціонерні товариства (ДАТ) та два відкриті акціонерні товариства (ВАТ).

Враховуючи стратегічну роль НАК „Нафтогаз України”, а також притаманний цій компанії інтелектуальний капітал (людський, структурний і споживчий), який сконцентрований в галузі, можна дійти висновку, що своєчасно генеруючи і впроваджуючи інновації у виробничу сферу, нафтогазова галузь повинна бути найбільш прибуткова в сучасній господарській системі. Тим більше, що економічно безпечне функціонування галузевих суб'єктів господарювання – це один із головних чинників енергетичної, сировинної, фінансової, валютно-кредитної та інших складових національної безпеки держави. Однак, звертає на себе увагу факт негативного оцінювання результатів діяльності НАК і науковцями, і фахівцями-експертами, і журналістами, які вбачають в них наслідки незадовільного управління.

Згідно опублікованих в [197] даних „...кредитна політика менеджменту компанії, залишає бажати кращого”. Підтвердженням цього є дані, згідно яких „... обсяги кредиторської заборгованості станом на 1 вересня 2007 року перевищили існуючу дебіторську заборгованість на 7,9 млрд. грн.”.

Одним із вагомих підтверджень тези про незадовільну якість менеджменту в нафтогазовій галузі України слід вважати безпрецедентний, як для західної практики управління компаніями такого рівня, факт, що за період з травня 1998 року по грудень 2007 року на посаді голови правління НАК встигло „попрацювати” 8 різних за досвідом та професійною спрямованістю керівників [197]. Кожний з них, скоріше всього, не мав навіть часу і можливості сформулювати і оцінити своє бачення проблем галузі, не кажучи вже про стратегічні перспективи, цілі і завдання її розвитку, а також створення і ефективне використання професійної і стабільної команди досвідчених топ-менеджерів підприємств системи.

Наслідками такої управлінської нестабільності на вищих щаблях управлінської ієрархії системи стало залучення до управління Компанією багатьох менеджерів без достатнього розуміння особливостей і специфіки роботи в галузі, які, поступово витісняючи досвідчених професіоналів нафтогазової справи, генерували і впроваджували в життя такі управлінські рішення, в результаті реалізації яких галузь тривалий час замість динамічного введення в експлуатацію уже розвіданих потужних нафтових і газових родовищ, розробки та впровадження нових технологій і техніки, пошуку і диверсифікації додаткових джерел постачання енергоносіїв реалізовувала енергетичну стратегію, яка „... звелась лише до закупівель енергосировини” [198]. При цьому Компанія тривалий час працювала збитково, утворюючи багатомільярдні борги перед бюджетом і комерційними кредиторами та обростаючи корупційними скандалами і схемами [199, 200, 201, 202], накопичуючи букет проблем в самих різних сферах управління виробництвом і персоналом [198, 203, 194, 195, 181], інвестиціями і фінансами [203, 204, 197], інноваціями і відносинами із науковими інституціями нафтогазового спрямування тощо [198, 203, 204, 197].

Натомість офіційна інформація про Компанію [205, 196, 206], газетні, наукові публікації та інтерв'ю керівництва НАК та її структурних складових тривалий час демонстрували впевненість у динамічному поступі підприємств

галузі на основі позитивних оцінок незаперечних досягнень у сфері науково-технічної політики, техніко-технологічного забезпечення, впровадження систем управління якістю тощо [207, 208], чергових структурних удосконалень з об'єднання всіх „учасників галузі” [209], можливостями забезпечення „енергетичної незалежності” та входження України „найближчим часом” в число „передових країн світу” [210], вмінням на основі „державного менеджменту” „робити гроші” для країни тощо [211].

Абсолютно не намагаючись заперечити існування презентованих успіхів, як заслуги понад 170-тисячної армії працівників підприємств НГКУ і всіх, хто сприяє його функціонуванню в Україні, не можна, однак, не звертати уваги на сучасні, економічно небезпечні тенденції в господарській діяльності цього галузевого мегапідприємства. За повідомленням [197] стан НАК „Нафтогаз” є „... м'яко кажучи, жалюгідний.”, а „... кредитна політика менеджменту компанії, ... залишає бажати кращого”. Негативні тенденції спостерігаються в управлінні, коли „... все пущено на самоплив” і „... ніякої стратегії немає взагалі” [198], в результаті чого стрімко падає міжнародний рейтинг [199].

В зв'язку з цим, сьогоденній стан НГКУ і його підприємств викликає не просто занепокоєння, а вимагає активного втручання нової управлінської думки, використання нових управлінських підходів і технологій. Адже, якщо запорукою ефективного функціонування будь-якого підприємства в структурі нафтогазового комплексу України вважати забезпечення в першу чергу належного управління, орієнтованого на пріоритетне використання наявних інтелектуальних ресурсів персоналу господарюючого суб'єкта, то кризову ситуацію, яка виникла в нафтогазовому комплексі України, слід пов'язувати і пояснювати в першу чергу неналежним використанням інтелектуально-ресурсного потенціалу, в т. ч. управлінського. При цьому, далеко не останню роль в цьому відіграють керівники дочірніх компаній, підприємств, акціонерних товариств, філій, інших підрозділів, керівники кадрових служб, які нерідко є формальними (призначеними) лідерами або є недостатньо

кваліфікованими для прийняття адекватних ситуації технічних, фінансових чи організаційних рішень в умовах, що склалися.

Якщо погодитись з тим, що управління нафтогазовим комплексом нашої держави повинно ґрунтуватись на використанні найсучасніших концепцій управління з метою отримання позитивних результатів діяльності для всього українського соціуму, то перелік встановлених галузевими документами пріоритетних стратегічних напрямків розвитку, цілей і завдань сьогодні значною мірою не відповідає фундаментальним засадам стратегічного управління такими об'єктами в існуючому ринковому оточенні. Аналізуючи задекларовані в [196, 205] місію, стратегічні напрямки і цілі розвитку НАК „Нафтогаз України”, неважко прийти до висновку, що серед їх переліку

(„...• нарощення ресурсної бази нафти і газу та збільшення обсягів їх видобутку;

- розширення обсягів бурових робіт на нафту та газ в акваторії Чорного та Азовського морів;

- участь в освоєнні нафтогазових ресурсів інших держав;

- реалізація проекту Євро-Азіатського нафтотранспортного коридору;

- реконструкція та розширення системи магістральних нафто- і газопроводів;

- поглиблення переробки природного газу, збільшення випуску скрапленого газу;

- впровадження сучасних засобів обліку природного газу.”)

насправді відсутні будь-які стратегічні цілі і завдання з формування і ефективного використання необхідного для виконання всіх вище перерахованих і, без сумніву, дуже важливих завдань, добре навченого і мотивованого, інноваційно мислячого і креативного персоналу, починаючи від найвищого керівника Компанії до рядового працівника її найменшого структурного підрозділу.

Слід, однак, вказати, що в Компанії уже існує розуміння того, що „... в умовах ринкових перетворень багатьом керівникам необхідно бути не лише

кваліфікованими спеціалістами, але й освоїти менеджмент, маркетинг, сучасне законодавство, управління персоналом” [212]. Адже, для отримання будь-яких інвестиційних коштів необхідно переконливо довести потенційному інвестору доцільність фінансування конкретного проекту, важливість запровадження нових технічних, технологічних і організаційних рішень, а також їх економічну ефективність. При цьому виникає необхідність не лише у пошуку шляхів залучення інвестицій, на що неодноразово наголошують керівники нафтогазових підприємств, а і необхідність вірної оцінки їх доцільності та ефективності, що є прямим наслідком діяльності керівників підприємств НГКУ, які повинні бути не тільки компетентними у виробничих питаннях, а вміти належним чином організувати ефективну роботу фахівців найрізноманітнішого спрямування – від фінансово-економічних до інженерно-технічних спеціальностей, а також менш кваліфікованих працівників-виконавців.

Не слід випускати з поля зору і той факт, що, за прогнозами аналітичних компаній, уже у 2008 році дефіцит кваліфікованих інженерних кадрів у Європі досягне рівня у 0,5 млн. чоловік, а у кожній третій країні Європейського континенту попит на інженерів у сфері високих технологій перевищуватиме пропозицію більш, ніж на 20 %. Тільки, в Росії нестача таких фахівців досягне 24,5 %, а в Україні – 33,5 %, тоді як у Великій Британії не перевищить 9,3 % [213].

В контексті поставленої проблеми цілком доречно звернути увагу і на ефективність кадрової політики на підприємствах НАК „Нафтогаз України”, про основні напрямки якої на офіційному інтернет-сайті розповів колишній заступник голови правління компанії В. Пудрик [196]. Повідомлено, що у 2000 році в цілому по системі підвищили кваліфікацію 15 361 працівник, з них 3 829 керівників і спеціалістів, отримали нову професію 7 466 чоловік, пройшли перепідготовку 163 службовці, другу спеціальність отримали 1 286 працівників. Однак, аналіз приведених вище показників свідчить скоріше тільки про обмежені кроки, які робляться компанією щодо інтелектуалізації персоналу сфери управління та виконання на всіх рівнях. Нерідко підготовка та

перепідготовка кадрового резерву НГКУ носить формальний характер, який зводиться до фіксації факту здобуття освіти (диплом чи сертифікат про підвищення кваліфікації) для можливостей подальшого кар'єрного росту.

Незважаючи на приведені вище кризові тенденції у фінансово-господарській та організаційно-управлінській сферах функціонування підприємств НГКУ, структурні підрозділи дочірніх компаній та акціонерних товариств НАК „Нафтогаз” демонструють відносно позитивні результати господарської діяльності. Проте невирішеність окремих питань, які знаходяться в компетенції як топ-менеджменту нафтогазової галузі так і органів влади, не сприяє підвищенню рівня економічної безпеки як окремих підприємств, так і галузі загалом. На одному із популярних в Івано-Франківську веб-сайтів [214] приведені висловлювання керівників прикарпатських нафтогазовидобувних підприємств, які вказують на суб'єктивні причини зменшення кількості видобутку нафти і газу в області у 2009 році, а саме „... складну систему отримання ліцензій на буріння нових перспективних площ”. Такі факти засвідчують не тільки недосконалість українського законодавства в сфері нафтогазовидобутку, але й демонструють низьку якість управління на рівні вищого керівного корпусу галузі. На пріоритетності управлінського впливу на результати господарської діяльності підприємств нафтогазової галузі наголошується і в західній науковій літературі. Зокрема, приведені в [215] результати досліджень, які проводили спеціалісти компанії Solomon & Associates засвідчили, що високі виробничі показники окремих нафтопереробних підприємств були забезпечені з одного боку увагою керівництва до усунення збоїв в роботі, а з іншого – систематичним збором і використанням інформації про результати діяльності підприємства. Крім цього дослідження виявило важливість максимально ефективного використання потенціалу виробничого персоналу, інвестиції в навчання і підвищення кваліфікації якого окуповуються за рахунок скорочення експлуатаційних витрат та більш ефективного використання обладнання. Вплив підвищення якості персоналу та методів управління ним на економічні показники

підприємств нафтогазової галузі продемонстровано і в [216], де наголошено на тому, що найкращі результати їх діяльності були досягнуті за рахунок впровадження бригадного методу організації робіт, децентралізації прийняття рішень та спільного використання інформації про досягнуті результати рядовими працівниками підприємства.

Отже, вищеприведені дослідження свідчать, на нашу думку, про пріоритетно важливу роль людського чинника у формуванні економічно безпечних результатів діяльності підприємств нафтогазової галузі. Зважаючи на це, вважаємо за доцільне проведення аналізу результатів господарської діяльності окремих підприємств НГКУ на мікроекономічному рівні, з акцентуванням уваги на домінантній ролі в цьому процесі їх людських ресурсів.

3.2. Проблеми управління економічною безпекою на рівні відокремлених підприємств НГКУ

Цілком очевидно, що узагальнені оцінки діяльності НАК „Нафтогаз України” є наслідком роботи вищих рівнів управління, дочірніх підприємств, інститутів та АТ. Тому цілком доцільним виглядає задача виконання аналогічних досліджень щодо оцінок відокремлених підприємств нижчих рівнів ієрархічної структури НГКУ.

Для отримання необхідних оцінок якості діяльності та економічної безпеки нами були обрані окремі структурні підрозділи таких стратегічно важливих складових НГКУ як ВАТ „Укрнафта”, ДК „Укргазвидобування”, ДК „Укртрансгаз”, а з метою охоплення більшості ланок технологічного ланцюга до плану експериментальних досліджень і оцінок були включені такі відокремлені підрозділи названих ДК і ВАТ як: Стрийське відділення бурових робіт (ДК „Укргазвидобування”), НГВУ „Долинанафтогаз” і НГВУ „Надвірнанафтогаз” (ВАТ „Укрнафта”), Мринське виробниче управління

підземного зберігання газу філії Управління магістральних газопроводів „Київтрансгаз” (ДК „Укртрансгаз”).

Короткі характеристики діяльності цих підрозділів приводяться нижче.

Стрийське відділення бурових робіт (ДК „Укргазвидобування”) проводить активну господарську діяльність на території Західноукраїнської нафтогазоносної провінції в якості філії бурового управління ДК „Укргазвидобування”.

Показники виробничої діяльності СВБР приведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Показники виробничої діяльності Стрийського відділення бурових робіт
(за матеріалами статистичної звітності підприємства)**

Роки	2004	2005	2006	2007	2008
Пробурено (метрів)	44786	46562	42426	40951	23398

Незаперечна тенденція падіння бурових робіт в першу чергу обумовлена ускладненими гірничо-геологічними умовами буріння, їх енерго- та матеріаломісткістю, необхідністю залученням значних і дорогих фінансових ресурсів.

Вирішення цих проблем вимагає, на нашу думку, від вищого керівництвом ДК „Укргазвидобування” і керівництва СВБР вироблення, прийняття і реалізації комплексу обґрунтованих управлінських рішень щодо техніко-технологічного переозброєння та оновлення основних виробничих засобів підприємства, а також задекларованих в документі „Положення про філію бурового управління дочірньої компанії „Укргазвидобування” напрямків підвищення ефективності використання людських ресурсів підприємства, серед яких відсутні такі позиції як підготовка, перепідготовка та підвищенням кваліфікації персоналу, формування у останнього готовності до роботи в умовах технічних, технологічних та управлінських змін.

ВАТ „Укрнафта” виробляє життєво необхідні державі енергопродукти і послуги, займає стійку конкурентну позицію на внутрішньому ринку за рахунок нарощування видобутку, гарантованого відновлення запасів, впровадження нових технологій, постійного підвищення професійного рівня працівників, мінімізації господарських ризиків та реалізації продуманої екологічної політики. Середньоспискова чисельність персоналу товариства складає біля двадцяти восьми тисяч працівників, з них робітників - 22 079 особи, керівників і спеціалістів - 5 300 осіб. Кадрова політика компанії задекларована як „... сучасна система підготовки і перепідготовки кадрів” та „... передбачає наявність достатньої кількості висококваліфікованих кадрів, дотримання високої культури виробництва та професійної етики” [217].

Для ВАТ „Укрнафта” є характерною розгалужена за основними нафтогазоносними регіонами України мережа територіально розподілених підрозділів. Для отримання усереднених показників і виконання оцінок якості діяльності системи необхідно оцінити аналогічні характеристики окремих складових системи, до числа яких належать НГВУ „Долинанафтогаз” та НГВУ „Надвірнанафтогаз”,

НГВУ „Долинанафтогаз” будучи структурним підрозділом ВАТ володіє розгалуженою виробничою та соціальною інфраструктурою, кваліфікованим персоналом. Внесок НГВУ „Долинанафтогаз” в результат діяльності ВАТ „Укрнафта” відзначається відносно високими виробничими показниками та наявністю сконцентрованими в нафтогазовидобувному регіоні розвіданих запасів нафти і газу, економічно ефективно видобування яких вимагає значних інвестицій у проведення геологічних робіт, у використання сучасних технологій.

Ресурсний потенціал Долинського нафтопромислового району ще далеко не вичерпаний і на перше січня 2008 року становив понад 120 млн. тонн умовного палива. За обсягом видобутку нафти і газу НГВУ посідає четверте місце серед шести споріднених підприємств ВАТ „Укрнафта”. Видобуток

нафти з конденсатом в 2007 році склав 349 тис.тон (близько 11% від загального обсягу видобутку в ВАТ „Укрнафта „) та газу 97 тис. м³ (відповідно 3%).

Обсяги виробництва продукції по НГВУ за період з 2004 по 2008 роки, представлені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Обсяги виробництва продукції по НГВУ „Долинанафтогаз”
за 2003-2008 роки**
(за матеріалами статистичної звітності підприємства)

Показники виробничої діяльності	РОКИ				
	2004	2005	2006	2007	2008
Видобуток нафти з конденсатом, тис. тон	318,50	332,60	337,61	349,35	348,24
Видобуток газу, млн. м ³	89,90	95,10	95,03	97,40	97,40
Виробництво товарної продукції (нафти), тис.тон	312,90	336,30	324,01	346,88	356,19
Реалізовано газу ДГПЗ млн. м ³	76,68	81,68	85,16	84,30	85,36
Використано газу на власні потреби, млн. м ³	10,36	11,15	12,90	10,89	9,93

З наведених даних зрозуміло, що обсяги видобутку нафти з конденсатом у 2008 році зросли в порівнянні з 2004 роком на 29,27 тис. тон (+9%), видобуток газу за відповідний період зріс на 8,3%, реалізація газу Долинському газопереробному заводу зросла на 11%, а використання газу на власні потреби зменшилось на 4%. Означені цифри засвідчують загалом позитивну динаміку обсягів виробництва продукції. Зменшення обсягів газу для власних потреб ілюструє намагання керівництва скоротити витрати на виробництво основної продукції шляхом впровадження енергоощадних технологій, а часткове зменшення видобутку нафти у 2008 році в порівнянні з 2007 роком пояснюється падінням обсягів видобутку з найбільш продуктивних свердловин в результаті їх виснаження.

Колектив НГВУ значну увагу приділяє інтенсифікації видобутку шляхом проведення потужних гідророзривів пластів, кислотних та міцелярних обробок, прилучення продуктивних пластів, оздоровленню і бурінню нових свердловин. Управління щорічно впроваджує у виробництво майже 15 нових видів техніки й передової технології, що дозволяє додатково видобувати до 20 тис. тонн нафти і 4 млн. м³ газу. Завдяки цим заходам вдається зменшувати темпи падіння видобутку нафти. Так в 2007 було впроваджено 15-ть заходів науково-технічного прогресу (55 свердловино-операцій), що дало змогу додатково видобути 26 тис тонн нафти.

Важливою з точки зору ефективного та безпечного функціонування НГВУ „Долинанафтогаз” є інтелектуальна праця персоналу підприємства та її кінцеві результати – інтелектуальні продукти. Враховуючи той факт, що в НГВУ „Долинанафтогаз” більше 80 % основних фондів - обладнання і машини, відпрацювали свій амортизаційний строк і потребують значних затрат на ремонт і заміну, підприємство значну увагу приділяє впровадженню у виробництво технічних розробок своїх працівників. В зв'язку із відсутністю необхідних капіталовкладень на заміну основної маси обладнання, на підприємстві на існуючих основних фондах впроваджуються сучасні технології на рівні запатентованих новинок в багатовекторних напрямках. Впровадження цих заходів дає можливість підвищити рівень новизни технологій і наблизити їх до рівня зарубіжних.

За останні 5 років 13 працівників НГВУ „Долинанафтогаз” стали авторами заявок на винаходи та корисні моделі, на які отримано патенти України. При цьому, на нематеріальному балансі НГВУ „Долинанафтогаз” є 16 діючих патентів на винаходи (корисні моделі). Серед співавторів винаходів 9 працівників інженерно-технічного складу управління, 3 – начальники відділів (в т. ч. 1 кандидат технічних наук) та 3 працівники системи управління. Винахідницька діяльність НГВУ „Долинанафтогаз” спрямована, головним чином, на технологічні і технічні інновації в сфері інтенсифікації процесів видобування нафти і попутного газу.

Результати впровадження і винаходів, рацпропозицій та організаційних новацій, авторами і співавторами яких є працівники підприємства продемонстровані в Таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

**Виробничі та фінансові результати від використання винаходів
працівників НГВУ „Долинанафтогаз”
(власне опрацювання автора)**

Рік використання	Прибуток, тис. грн.	Додатковий видобуток нафти, тис. тон	Додатковий видобуток газу, тис.м ³
2004	3201,60	12,00	3177,80
2005	5561,10	12,40	3476,00
2006	12717,20	20,20	4891,40
2007	16661,10	26,50	6513,70
2008	11232,30	25,20	7257,00
Всього	49373,30	96,30	25318,90

Додатковий видобуток нафти протягом аналізованого періоду зріс більше як у 2 рази і склав 7% від загального видобутку в 2008 році. За 2004 - 2008 роки прибуток від впровадження продуктів інтелектуальної діяльності працівників НГВУ зріс майже в 5 разів, що свідчить про важливу роль і належну увагу до останньої у господарській діяльності підприємства.

Одночасно з цим, керівництво НГВУ налагодило тісну співпрацю з Науково-дослідним і проектним інститутом ВАТ „Укрнафта” (НДПІ), спільно з яким здійснюється дослідно-промислові випробування нових технологій, технічних засобів, хімреагентів та матеріалів. Протягом 2005 - 2008 років реалізовано 22 програми дослідно-промислових випробувань технологій, з яких 10 технологій впроваджено в виробництво.

Техніко-економічні показники діяльності кожного підприємства є основними показниками, які відображають загальний стан підприємства,

масштаби його діяльності, ресурсну, матеріальну, фінансову базу, а також є основою для проведення економічного аналізу. Перелік названих показників приведено в Таблиці 3.4.

Таблиця 3.4.

Техніко-економічні показники діяльності НГВУ „Долинанафтогаз”

(за матеріалами статистичної звітності підприємства)

Показник	Роки				
	2004	2005	2006	2007	2008
Обсяг продукції, млн. грн.	2894,2	3478,1	4634,5	6715,1	8584,1
Продуктивність праці, млн.грн/чол	1,43	1,66	2,23	3,33	4,29
Витрати на 1 грн. випущеної продукції, грн.	0,69	0,74	0,80	0,73	0,70
Фонд оплати праці, тис.грн.	1789,6	2145,6	2476,8	2870,5	2990,9
Середня З/П, грн.	470,45	594,02	694,95	839,33	916,33
Фондовіддача, грн	0,005	0,005	0,006	0,008	0,01
Фондомісткість, грн	198,5	195,0	160,9	118,7	97,8

Аналіз розміщеної в таблиці 3.4 інформації дає можливість прийти до наступних висновків:

1. Розмір збільшення обсягу продукції становив 5689,9 млн.грн., що становить 196,6% приросту.
2. Продуктивність праці у вартісному вимірі за досліджуваний період часу збільшувалася. В 2008 році продуктивність праці зросла більше ніж у 2 рази в порівнянні з 2005 роком.
3. Собівартість 1 грн. випущеної продукції у 2008 році порівняно з базовим 2004 збільшилась на 0,01 грн., тобто на 4%.
4. Фонд оплати праці зріс на 12101,3 тис.грн., що становить 67,13% приросту.

5. Середня заробітна плата зросла на 445,88 тис.грн. за період 2004-2008 роки, тобто на 94,78%.
6. Зростання показника фондівдачі спостерігається починаючи з 2005 року, що засвідчує підвищення ефективності використання основних фондів підприємства, а також зростання обсягів виробництва за рахунок покращення використання нематеріальних ресурсів у виробництві.
7. Динаміка показника фондомісткості, засвідчує, що вартість основних фондів, які припадають на одиницю виготовленої продукції протягом 2004-2008 років суттєво зменшилась. Це свідчить про те, що зростання обсягів виробництва на підприємстві було досягнуто в більшій мірі за рахунок інтенсифікації використання наявних основних засобів персоналом підприємства, а також впровадження у виробничий процес високоякісних технологій.
8. Головним фактором позитивної динаміки виробництва продукції у вартісному вираженні слід вважати ріст цін на продукцію підприємства (нафту та газ), як на внутрішньому, так і на світовому ринках.
9. Темпи росту заробітної плати на підприємстві суттєво відстають від темпів зростання обсягів виробленої продукції, що свідчить про низьку мотивацію роботи персоналу.

НГВУ „Надвірнанафтогаз” входить до складу ВАТ „Укрнафта” на правах структурної одиниці і має за основні завдання діяльності цілий комплекс робіт, пов’язаний з особливостями технологічного процесу у сфері буріння, розробки та експлуатації нафтових і газових родовищ. Важливе місце займає організація роботи із кадрового забезпечення, підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу, що засвідчує усвідомлення вищим керівництвом ВАТ та його територіальних структур необхідності участі у виробничому процесі високоякісного персоналу.

НГВУ „Надвірнанафтогаз” на даний час експлуатує 14 родовищ. Щорічний видобуток нафти та газу знижується, що знову ж таки пов’язано з виснаженням пластів та зменшенням обсягів експлуатаційного і пошуково-

розвідувального буріння. В зв'язку з цим особливого значення набуває раціональне використання фонду свердловин, машин і обладнання та іншого ресурсного забезпечення процесів видобутку нафти і газу.

Персоналом підприємства ініціативно впроваджуються нові та удосконалюються старі методи і технології розробки нафтових і газових родовищ. В першу чергу це обумовлено тим, що більше 80% основних фондів відпрацювали амортизаційний строк, відсутність необхідних капіталовкладень на заміну основної маси обладнання мотивує керівництво і персонал до активного використання запатентованих підприємством новинок в багатьох сферах його функціонування.

Техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності НГВУ „Надвірнафтогаз” приведені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5.

Техніко-економічні показники діяльності НГВУ „Надвірнафтогаз”
(за матеріалами статистичної звітності підприємства)

Показник	Роки				
	2004	2005	2006	2007	2008
Обсяг продукції, млн. грн.	2566,3	3062,1	3985,1	3798,5	3547,5
Продуктивність праці, млн.грн/чол	0,87	1,04	1,34	1,28	1,23
Витрати на 1 грн. випущеної продукції, грн.	0,72	0,75	0,83	0,85	0,88
Фонд оплати праці, тис.грн.	1389,7	1754,7	2060,5	2488,6	2650,5
Середня З/П, грн.	470,45	594,02	694,95	839,33	916,33
Прибуток, тис. грн..	960,2	975,5	990,3	925,7	901,3
Рентабельність, %	37	32	25	24	25

Отже, за період з 2004 по 2008 роки:

1. Обсяг виробленої продукції у вартісному вимірі зріс у 2007 році на 48%, а у 2008 –на 38% в порівнянні з 2004 роком.
2. Собівартість одиниці продукції протягом аналізованого періоду зросла на 22%, у зв'язку із зростанням цін на сировину і матеріали, які використовуються у виробничому процесі.
3. Продуктивність праці персоналу підприємства протягом п'яти років зросла на 41%, що пояснюється зростанням обсягів виробництва протягом 2004-2008 років у вартісному вимірі та незначним зменшенням чисельності персоналу НГВУ „Надвірнанафтогаз”.
4. Прибуток даного підприємства теж знизився. Так у 2006 році він становив 990,3 тис. грн., у 2007 році знизився на 7% і склав 925,7 тис.грн, а у 2008 році знизився на 9% проти 2006 року і становив 901,25 тис.грн.
5. Рентабельність у 2007 і 2008 роках знизилася майже на 35% в порівнянні з 2004 роком.

Продемонстровані в таблиці 3.5 тенденції падіння ТЕРП свідчать про поступове погіршення фінансово-господарського стану, а значить і рівнів якості діяльності та економічної безпеки НГВУ “Надвірнанафтогаз”. Не відкидаючи негативного впливу зовнішнього оточення, вважаємо за необхідне відзначити, що економічно небезпечні наслідки сформовані також і дією внутрішніх чинників. Серед останніх дуже впливовими, на нашу думку, є низка чинників соціального і гуманістичного спрямування з демотивуючим впливом на персонал підприємства.

Мринське виробниче управління підземного зберігання газу (ДК „Укртрансгаз”) – виробничий підрозділ філії Управління магістральних газопроводів „Київтрансгаз”. Мринське ВУПЗГ працює не на повну виробничу потужність. Об'єми транспорту газу щорічно зменшуються, а прогнозування їх збільшення є неможливим в зв'язку з тим, що видобуток газу в Україні обмежений і подальша продуктивність газопроводів залежить від поставок газу

з Росії. Якщо у 2006 році обсяги транспортування газу споживачам склали 101,1 млн. м³, то у 2008 році вони знизились до 96,4 млн. м³. Знизилось використання газу на власні потреби, яке у 2003 році становило 17,9 млн. м³, а у 2008 році – 16,0 млн. м³. При цьому, затрати на транспортування газу у 2008 році в порівнянні з 2003 роком зросли в 4,6 рази. Причинами є не тільки інфляційні процеси, а й необхідність утримання на належному рівні експлуатаційних можливостей газопроводів і компресорних станцій, затрати на подовження термінів експлуатації обладнання, захист газопроводів від корозії, природоохоронні заходи, покращення умов праці обслуговуючого персоналу тощо.

Аналіз стану основних засобів підприємства дає підстави стверджувати, що вагому частку в їх структурі (92,1%) займають передавальні пристрої. Їх вартість протягом 2008 року зросла на 983,2 тис. грн. В той же час коефіцієнт відновлення основних виробничих засобів у 2008 році становив всього 1,03. Це свідчить про те, що у підприємства бракує обігових коштів, основна маса яких використовується для погашення обов'язкових платежів в бюджет, виплати заробітної плати та інших зобов'язань. При тому, що коефіцієнт вибуття основних засобів у 2008 році становив 1,09, все старе обладнання продовжує експлуатуватись, ремонтується і не може бути ліквідоване з причин відсутності коштів на його заміну.

Таким чином, Мринське ВУПЗГ, виконуючи в складних умовах зовнішнього та внутрішнього середовища покладені на нього виробничі завдання в повному обсязі, також зустрілось з проблемою техніко-технологічного забезпечення свого успішного і безпечного функціонування та, в певній мірі, умовами праці персоналу. Причинами кризових проявів в даному випадку в більшій мірі є, на нашу думку, зовнішні чинники. Однак, використання для їх компенсації внутрішніх резервів у вигляді потенціалу людських ресурсів навіть не планувалось ні на рівні підприємства, ні на рівні вищих структур управління ДК.

Приведені інформація і традиційні оцінки діяльності підприємств за певним переліком показників дають всі підстави для попереднього висновку про те, що підприємства нафтогазового комплексу України, будучи складовими частинами багаторівневої ієрархічної системи управління, в умовах обмеження фінансових, матеріально-технічних і сировинних ресурсів, продовжують забезпечувати роботу нафтогазової галузі на рівні виконання запланованих виробничих завдань. Незадовільні, а часто навіть економічно небезпечні, результати їх діяльності спричинені не тільки впливом екзогенних чинників, а й недовикористанням або неналежним використанням наявного техніко-технологічного і людського потенціалу їх керівниками і управлінським корпусом цих підприємств. Це обумовлено тим, що НГКУ є сукупністю підприємств, що самі по собі складні з точки зору управління суб'єктами господарювання, в яких домінуюча роль належить вищому інженерно-технічному персоналу, пріоритетним завданням якого традиційно вважається організація виробничого процесу, а не ефективне і результативне управління всім комплексом довірених ресурсів, в т. ч. людських. В зв'язку з цим вважаємо, що всі підприємства НГКУ в основу процесів адаптації до нових умов роботи, повинні покласти принцип економізації інженерії та інженеризації економіки (менеджменту), що дасть змогу керівникам з базовою економічною освітою, більш чітко орієнтуватись в технічних і технологічних проблемах підприємств, а інженерам-нафтовикам, які займають, як правило, посади керівників підприємств – ознайомитись із сучасними управлінськими технологіями, орієнтованими на пріоритетне використання потенціалу людських ресурсів.

При цьому, в активізації саме цього напрямку розвитку підприємств нафтогазової галузі в першу чергу повинно бути зацікавлене її керівництво, яке значно більшу увагу повинно звертати на підвищення якості управлінської підготовки та інтелектуального рівня керівних кадрів, що в сучасних умовах вважається одним із найважливіших напрямків корпоративних інвестицій, покликаних підвищити ефективність і якість управління. При цьому варто

зазначити, що прийняття будь-яких рішень, спрямованих на підвищення якості функціонування галузевих організаційних утворень повинно опиратись на ґрунтовні дослідження якості ресурсного забезпечення підприємств та стану їх використання.

Таким чином, використання традиційних оцінок результатів діяльності різних за технологічним призначенням та розташуванням в ієрархічній структурі ланок структури НГКУ окремих підприємств, дозволили у першому наближенні визначити проблемні сфери управління їх економічною безпекою. Неважко помітити, що в більшості наведених прикладів присутні проблеми техніко-технологічного забезпечення діяльності підприємств і проблеми ефективності використання їх людських ресурсів – ключових критеріїв запропонованої в попередньому розділі просторової моделі оцінки і управління якістю діяльності підприємства.

Для підтвердження цієї тези стає цілком очевидною доцільність проведення дослідження підприємств НГКУ на предмет отримання, оцінки, інтерпретації та використання інформації щодо застосування ними критеріїв оцінки якості функціонування підприємств.

3.3. Результати дослідження та оцінки підприємств НГКУ на відповідність критеріям і вимогам моделі управління якістю діяльності

Отримання кількісно і якісно достовірних оцінок персоналу підприємств НГКУ було здійснено за ініціативою факультету управління галузевим і регіональним економічним розвитком Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, підтриманою відповідним листом керівництва університету (лист №51-131-18 від 14.03.08 (Додаток А)).

До переліку організаційних утворень, персонал яких був обраний для анкетування, за попередньою згодою керівництва підприємств були включені НГВУ „Долинанафтогаз”, НГВУ „Надвірнанафтогаз” (лист №2тв-3962 від

04.11.08), Мринське виробниче управління підземного зберігання газу (лист №112/12 від 05.11.08), Управління магістральних газопроводів „Львівтрансгаз” (лист №2034/29 від 09.06.09), ЗАТ „Транс Вісмос” (лист №153/16 від 17.10.08) та ЗАТ „Нафтогазбуд” (лист №21/11 від 05.02.09). В опитуванні взяли участь співробітники науково-дослідної організації НАК та двох навчальних установ сателітного характеру.

Опитування персоналу вказаних підприємств і організацій проводилось шляхом заповнення респондентами (працівниками різних рівнів, категорій і функцій) спеціальної анкети (Див. Додаток Б), розробленої з використанням досвіду мікросоціології і соціометричних методик вивчення процесів розвитку та функціонування детермінованих соціальних груп (первинних виробничих, наукових і освітніх колективів), члени яких знаходяться в стійких особистих стосунках. Анкета нараховувала 20 питань, кожне з яких містило кілька варіантів можливих відповідей.

Із 300 анкет, надісланих в названі підприємства та організації, на умовах добровільності і анонімності були заповнені та повернені для опрацювання 273. Узагальнені характеристики респондентів, які взяли участь в анкетуванні, є наступними:

- 25,6% рядові працівники;
- 54,9% інженерно-технічні працівники;
- 19,5% керівники різних ланок вертикалі управління;
- 5,5% без спеціальної освіти;
- 85,4% та 9,1% – відповідно з вищою та середньою освітою;
- 91,5% чоловічої та 8,5% жіночої статі.
- 16,4% віком до 30 років, 45,7% від 30 до 40 років; 28,4% від 40 до 50 років і 9,5% від 50 і вище.

Узагальнення обраних респондентами із числа запропонованих варіантів відповідей на поставлені в анкеті питання відбувалося за найвищою кількістю виборів і продемонструвало наступні результати.

1. Персонал підприємств і організацій НГКУ оцінює своє здоров'я як добре і нормальне (90%). Тільки 7% респондентів вважають стан свого здоров'я поганим.
2. Усереднений мотиваційний профайл опитаних працівників підприємств і організацій НГКУ виглядає дуже позитивно, так як більшість із них обрали в якості головних мотивуючих чинників і орієнтирів такі значимі категорії як професіоналізм (24%), чесність (23%), працьовитість (15%), організованість (13%), високий рівень освіченості (12%), турбота про майбутнє (12%), відкритість (11%), високі результати в роботі (10%), сімейність та релігійність (по 10%).
3. Вірність обраній роботі в галузі продемонстрували 95% респондентів, з яких, однак, рідній установі – тільки 51%.
4. Найбільш дієвими мотиваторами продуктивної праці респонденти назвали можливість регулярного отримання заробітної платні (26%), відсутність кращого робочого місця (16%), творчий зміст праці (14%).
5. Незадоволення діючою системою мотивування працівників в галузі задекларували 74% респондентів.
6. 87% опитаних працівників вважають власне матеріальне забезпечення незадовільним, а 23% вказують на абсолютну нестачу заробітку.
7. На необхідність удосконалення діючих систем оплати праці і морального стимулювання вказали 30% респондентів.
8. 71% учасників опитування хотіли б виїхати за кордон з надією на високі заробітки для забезпечення родини.
9. Підвищити кваліфікацію прагнуть 80% всіх опитаних і тільки 13% заперечили таку необхідність. Однак основним мотивом при цьому залишається рівень матеріального забезпечення (44%) та кар'єрний ріст (36%), а не прагнення нових знань і саморозвитку.
10. Наявність високої мотивації отримання додаткових знань в сфері менеджменту продемонструвало 65% респондентів при тому, що 42% з

них одночасно вважають цю професію найменш важливою для своєї організації.

11. Інтелектуальному розвитку персоналу і продуктивності інтелектуальної праці на думку 71% респондентів заважають: недостатній рівень оплати праці (28%), несприятливі для творчості методи керівництва (22%), незадовільні умови праці (21%), а також відсутність співпраці між освітою, наукою і виробництвом (12%).
12. Знання персоналу підприємств і організацій НГКУ сьогодні використовуються тільки на 56%, інтелектуальні здібності на 49%, інноваційні якості на 35%, моральний і духовно-культурний потенціал на 34%, ініціативність на 33%, а творчий потенціал особистості тільки на 31%.
13. Найбільш важливими для галузі професіями 77% респондентів вважають інженерні спеціальності.
14. Найменш важливою складовою для успішної діяльності своїх організацій 42% респондентів вважають професійних менеджерів, а 35,3% – економістів. При цьому, однак, 62% з них наголошують на некомпетентності своїх керівників та негативних наслідках цієї некомпетенції для себе особисто.
15. 62% опитаних стурбовані відсутністю чіткого розподілу і розуміння функціональних завдань структурними складовими підприємств і організацій (26%), некомпетентністю управлінського персоналу (21%), ігноруванням думки підлеглих при підготовці управлінських рішень (15%),

Отримана в результаті цього анкетування інформація дозволила виділити і сформулювати два дуже значимі узагальнення, які мають прямий стосунок до теми і кінцевої мети нашого дослідження.

По перше, загальний стан і готовність людських ресурсів підприємств і організацій НГКУ до підвищення якості її функціонування є достатньо високим. Адже, відповіді респондентів свідчать про те, що персонал є

порівняно молодим, високоосвіченим, володіє добрим здоров'ям, має правильні моральні і духовні орієнтири та життєві цінності, володіє внутрішньою мотивацією до позитивного особистого інтелектуального і кар'єрного розвитку, демонструє високий рівень відданості галузі та готовності до продуктивної праці з ініціативним використанням власного інтелекту, здобутих знань та креативно-інноваційних якостей.

По друге, відношення респондентів до існуючих проблем в поточному функціонуванні підприємств і організацій, в яких вони працюють, демонструє необхідність і доцільність певних змін і трансформацій в організації їх діяльності. Адже, задекларовані респондентами факти використання менше 50% їх знань, інтелекту, творчих здібностей та ініціативи, незадовільного стану моральної та монетарної мотивації, некомпетентності керівників, ігнорування керівниками думки підлеглих, використання ними несприятливих для творчої активності персоналу методів управління, незадовільного рівня організації та усвідомлення функціональних завдань, відсутності зв'язку між освітою, наукою і виробництвом тощо, незаперечно свідчать про існуючі проблеми в сфері управління підприємствами і організаціями НГКУ.

Таким чином, якщо загалом управлінський і виконавчий персонал виробничих підприємств, наукових і сателітних організацій НГКУ можна вважати готовим до бажаних і необхідних для успішного і економічно безпечного функціонування в умовах ринку адаптаційних змін, то оцінка цим же персоналом готовності до аналогічних змін управлінського корпусу підприємств і організацій галузі демонструє певну неадекватність їх керівників і управлінців сучасним вимогам щодо планування і реалізації необхідних їх колективам змін на шляху адаптації до умов економічно безпечного функціонування в знаннєвомісткій економіці.

Однак, визначення рівня „усвідомленості” персоналом підприємств і організацій НГКУ необхідності і доцільності таких перетворень вочевидь вимагало виконання більш масштабних, глибших і ретельніших досліджень. Тому, в розвиток і уточнення отриманих вище результатів нами було

підготовлено і проведено більш масштабне експертне дослідження з розробкою анкети-опитувальника нового змісту, в якому були закладені нові цілі та завдання опитування. При цьому, зміст анкети-опитувальника розроблявся на основі критеріїв і оцінок, передбачених теоретичним обґрунтуванням побудови графоаналітичної просторової моделі оцінки і управління якістю діяльності підприємства. У відповідності з цією моделлю (Рис. 2.5), рівень якісного і економічно безпечного функціонування суб'єкта господарювання визначається на основі трьох взаємопов'язаних цільових векторів якості, значення кожного з яких є результатом реалізації розробленої нами оціночної процедури щодо визначення кількісних і якісних характеристик просторового розташування результуючого вектора якості.

Використання просторової графоаналітичної моделі для обґрунтування і проведення експертних досліджень з метою отримання оцінок якості діяльності і досягнутих рівнів економічної безпеки конкретних підприємств НГКУ визначило складові елементи оцінок за такими оціночними критеріями моделі, як якість управлінського персоналу Q_M , якість виконавчого персоналу Q_P , якість техніки, технології та обладнання Q_T .

Для проведення експертного дослідження була розроблена анкета-опитувальник (Див. Додаток В), в основі якої лежить п'ятибальна оцінка елементарних якісних характеристик за трьома векторами \vec{Q}_M , \vec{Q}_P і \vec{Q}_T . При цьому, слід наголосити, що для визначення переліку елементарних складових якості управління, якості виконання та якості техніки, технології і обладнання нами були використанні як рекомендації провідних експертів нафтогазового комплексу, так і теоретичні дослідження вітчизняних та західних науковців з проблем формування нового типу організацій в умовах знанієвої економіки.

Нижче наводимо короткі характеристики останніх з точки зору гарантування економічно безпечного функціонування підприємств НГКУ.

Професійна підготовка – це один із найважливіших елементів якості людських ресурсів підприємства (як управлінської, так і виконавчої складових). Під професійною підготовкою прийнято розуміти систему професійно важливих і значимих знань, вмінь, навичок та особистісних якостей, необхідних для ефективної професійної діяльності особи [218]. Професійно підготовлений управлінський персонал підприємств – це керівники різних рівнів і ланок управління, які отримали вищу освіту за напрямком своєї діяльності, мають досвід практичної роботи, здатні генерувати необхідні інтелектуальні продукти для виконання поставлених виробничих завдань, надавати консультативну та практичну допомогу підлеглому персоналу, виявляти, підтримувати та спонукати його до належної робочої поведінки і підвищення рівня майстерності при виконанні робіт та наданні послуг.

В свою чергу, персонал виконавської сфери діяльності підприємств можна вважати професійно підготовленим, якщо він відповідає таким характеристикам: вища або середньо-спеціальна освіта відповідно до сфери і галузі професійної діяльності, знання техніки, технологій та роботи обладнання, машин і механізмів, які використовуються у виробничих процесах, вміння вирішувати поточні технологічні проблеми, які виникають на робочому місці, володіння навичками роботи із сучасною технікою та новими технологіями.

Інноваційна здатність – це, насамперед, готовність людських ресурсів до інноваційної активності, тобто здатність до розробки, впровадження та ефективного використання нових ідей, нових технологій і обладнання, нових організаційних рішень, нових виробів, товарів і послуг. Така здатність передбачає постійну присутність і розвиток творчості в процесі праці з досягненням певних соціальних і/або економічно значущих результатів.

Для формування інноваційної активності людських ресурсів в процесі праці є вкрай важливим інноваційний потенціал конкретної організації, підприємства. Інноваційна здатність управлінського персоналу – це постійна готовність керівництва до сприйняття і активного впровадження в практику

управління нових ідей і технологій, а також впровадження нової техніки і технології у виробничий процес.

Вмотивованість – рівень мотивації людських ресурсів підприємства на високоефективну та результативну роботу, яка також є однією з суттєвих характеристик якості як управлінського, так і виконавчого персоналу.

Під цими термінами слід розуміти здатність працівника реагувати на особисті внутрішні мотиви і зовнішні мотиватори, що спонукають його до певного виду трудової поведінки для досягнення цілей підприємства. Вони, на нашу думку, повинні враховувати особисті потреби та інтереси працівника, а також його особистий внесок у роботу підприємства.

Готовність до неперервного навчання і саморозвитку – характеризує психологічну, професійну та інтелектуальну здатність персоналу підприємства до постійного самовдосконалення і саморозвитку, а також сприйняття відповідних змін, які відбуваються як в управлінській, так і у виконавчій сферах діяльності.

Лідерські якості – це основна характеристика управлінського персоналу підприємств, здатність керівника-лідера знаходити ефективний баланс між вищим керівництвом та працівниками з врахуванням таких його рис, як відданість своєму підприємству та галузі загалом, готовність вислухати думку підлеглих і використати її в процесі вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень, володіння творчими задатками, сміливість та впевненість в собі, здатність чітко сформулювати поставлені завдання, знайти найкращий спосіб їх виконання тощо.

Якісне лідерство в колах галузевого менеджменту на всіх рівнях управлінської піраміди формується, на нашу думку, не тільки під впливом вроджених здібностей представників керівного корпусу, але й постійної і наполегливої праці над власним професійним розвитком, шляхом здобування практичного досвіду та знань. Слід зазначити, що яким би визначним талантом від природи не володів керівник, лише постійне самовдосконалення, слідування сучасним науковим підходам до керівництва може мати позитивний результат в

управлінській діяльності. Тому готовність керівного корпусу підприємств НГКУ до впровадження інноваційних управлінських технологій проявляється в успішному функціонуванні галузі через розширення інноваційної активності її персоналу шляхом створення творчої атмосфери, перетворення груп управлінців і виконавців у колективи односторонців, які беруть на себе відповідальність за реалізацію виробничих та комерційних завдань разом з керівництвом. Такі підходи до вирішення тих чи інших завдань на рівні окремих суб'єктів господарювання НГКУ гарантують можливість досягнення запланованих цілей через активізацію процесів „інтелектокористування”, які, на думку автора [117, с.32], полягають у „... доцільних та оптимальних управлінських рішеннях і діях з формування, збереження, ефективного використання та розвитку інтелектуально-ресурсного потенціалу особи чи групи осіб...” – колективу підприємства.

Важливими чинниками гарантування якісного та безпечного функціонування підприємств НГКУ є низка технічних, технологічних та організаційних елементів виробничого процесу, якісний стан та використання яких має суттєвий вплив на якість кінцевої продукції. До технічних елементів, які забезпечують діяльність підприємств НГКУ можна віднести: конструктивні та технічні засоби, які використовуються на галузевих підприємствах при здійсненні пошуково-розвідувальних, бурових, видобувних, транспортних, ремонтних та інших видів робіт; технології, які застосовуються на різних стадіях виробництва та реалізації продукції; технологічне обладнання, головним призначенням якого є безпосередня участь у виробничому процесі, або його обслуговування в якості елемента виробничої інфраструктури. Серед організаційних елементів, які визначають технологічну та технічну складову якості діяльності підприємств НГКУ доцільно виділити наступні: розподіл та спеціалізацію праці на підприємствах; форми організації виробничих процесів; форми і методи контролю; використання комп'ютерних та інформаційних технологій при виробництві, зберіганні, транспортуванні продукції, а також технічному обслуговуванню виробничих процесів. Не менш важливими

складовими якості техніки та технології для підприємств НГКУ є рівень власних технічних розробок, творчих ідей та наукових відкриттів, а також обсяг їх запозичень за кордоном.

Отже, наведені вище і застосовані в анкетному опитуванні елементарні складові якості управлінської та виконавчої складових персоналу підприємств НГКУ, а також якості техніки, технології й обладнання, формують основу конкурентоспроможності та економічної безпеки підприємств нафтогазової галузі України.

Зважаючи на це, проведення їх оцінки є вкрай важливим завданням, а отриманні результати – інформативні з точки зору потреб і перспектив розробки, прийняття та реалізації відповідних рекомендацій і заходів.

Таке дослідження було проведене за ініціативи кафедри управління регіональним економічним розвитком Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу в рамках дослідження за Програмою Ради продуктивних сил НАН України, підтримане відповідним листом керівництва університету (№110-131-21 від 10.04.09 (Додаток Г)) та з погодження керівників підприємств і установ галузі.

До переліку підприємств, експерти яких були опитані в рамках досліджень ввійшли НГВУ „Долинанафтогаз”, НГВУ „Надвірнанафтогаз”, Управління магістральних газопроводів „Львівтрансгаз” ДП „Укртрансгаз”, ДП „Укргазвидобування”, ЗАТ „Транс-Вісмос”, Мринське ВУПЗГ ДП „Укртрансгаз” та інші.

В рамках проведеного експертного дослідження 100 провідним вітчизняним фахівцям було запропоновано за допомогою бального методу оцінити основні якісні характеристики управлінського та виконавчого персоналу нафтогазової галузі, а також рівня її технічного і технологічного забезпечення розвитку в умовах високотехнологічної, конкурентної, інтелектуалізовано та знанієвомісткої економіки.

Із розісланих і розданих 100 анкет були заповнені і повернені дослідникам 97.

Обрані для опитування експерти були поділені на три категорії: експерти-практики, експерти-дослідники та експерти-науковці. Такий підхід дозволив відслідкувати, виявити і оцінити певні розбіжності у відповідях експертів з різним професійним статусом.

Характеристики кількісного і якісного складу експертів з проблем розвитку підприємств НГКУ відповідає встановленим щодо соціологічних опитувань вимогам за їх кваліфікацією, місцем роботи, спрямованістю діяльності (практик, дослідник чи науковець), публікаціями, інформаційною забезпеченістю, індивідуальними особливостями щодо потреби гарантування економічно безпечних результатів функціонування підприємств.

До групи експертів-практиків ввійшли колишні та теперішні керівники вищої управлінської ланки окремих підприємств та корпоративних утворень НГКУ, керівники установ та організацій, які займають позицію постачальників або споживачів товарів і послуг щодо оцінюваних господарюючих суб'єктів, а також працівники оцінюваних підприємств з великим стажем і досвідом роботи.

Експерти-дослідники – це персонал галузевих науково-дослідних установ і підрозділів: ВАТ „Укрнафта”, ДК „Укртрансгаз” та ДК „Укргазвидобування”, а також науково-дослідницькі організації Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу.

Експерти-науковці – це особи з числа професорсько-викладацького складу вищих навчальних закладів. Ця категорія була представлена здебільшого науковцями Івано-Франківського національного університету нафти і газу, які займаються науковим обґрунтуванням та вирішенням як техніко-технологічних, так і організаційно-економічних проблем розвитку підприємств нафтогазової сфери господарювання.

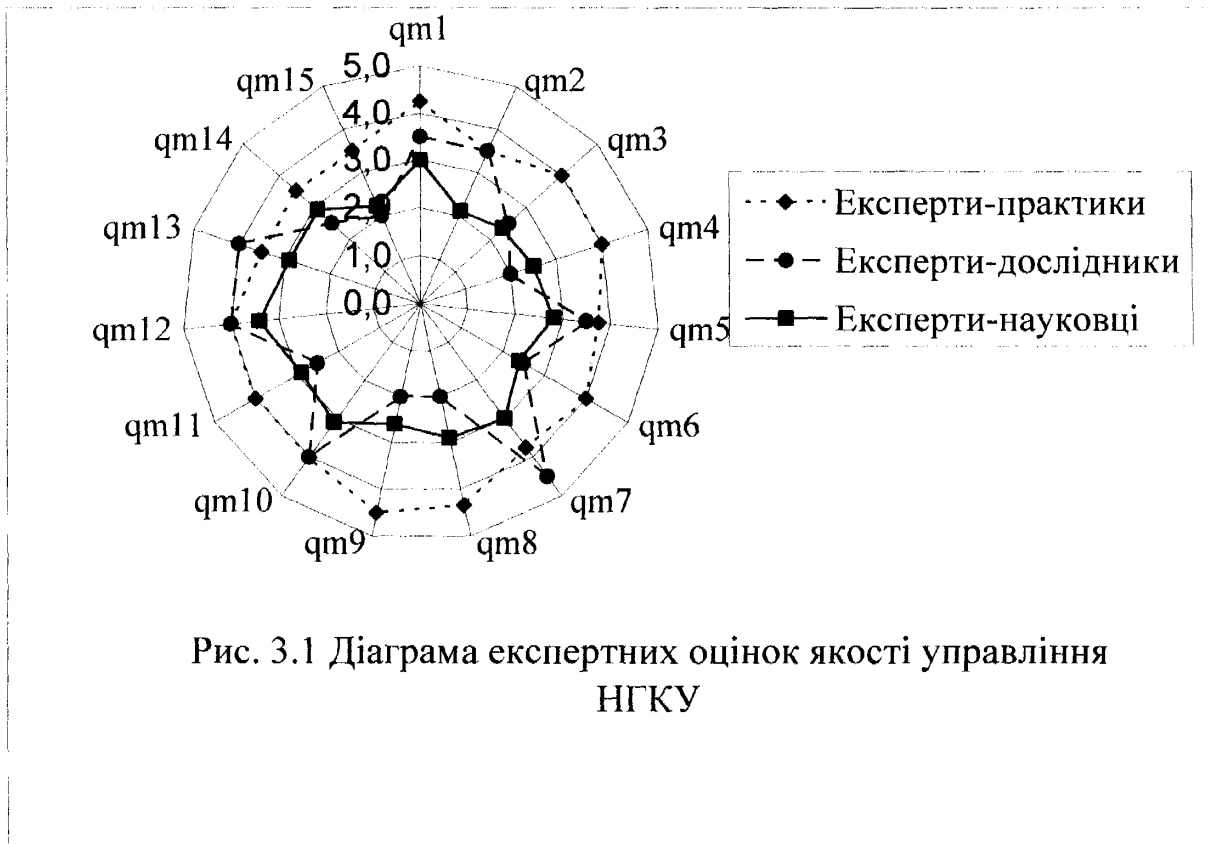
Серед опитаних експертів 1 – член-кореспондент НАН України, 3 – лауреати Державної премії в галузі науки і техніки, 14 – академіки Української нафтогазової академії, 10 – доктори технічних наук, 3 – доктори економічних наук, 7 – кандидати технічних наук, в тому числі 2 діючі керівники

нафтогазових підприємств, 3 – кандидати економічних наук, 60 – особи з вищою технічною та економічною освітою, які за родом діяльності причетні до проблем НГКУ. Серед експертів 15% жінок і 85% чоловіків. За віком: до 35 років – 16%, 36-50 років – 19%, 51-59 років – 38%, 60 та більше років – 27%.

Отримані в результаті опрацювання заповнених і повернутих експертами різних категорій анкет-опитувальників результати оцінок окремих елементарних складових якості функціонування підприємств НГКУ зведені та інтерпретовані нами у вигляді „пелюсткових” діаграм, які дають можливість детермінувати розбіжності в оцінках серед експертів різних категорій.

На рис. 3.1 представлені результати оцінювання трьома категоріями експертів якості управління підприємствами нафтогазової галузі за наступним переліком елементарних складових: професійна підготовка (qm1), інноваційна здатність (qm2), готовність до неперервного навчання і саморозвитку (qm3), продуктивність праці (qm4), рівень мотивації на високоефективну та результативну роботу (qm5), готовність до постійних змін (qm6), рівень відданості інтересам підприємства і галузі (qm7), якість вищого управлінського персоналу підприємств і галузі (qm8), лідерські якості вищого управлінського персоналу підприємств і галузі (qm9), якість середньої ланки управлінського персоналу підприємств і галузі (qm10), лідерські якості середньої ланки управлінського персоналу підприємств і галузі (qm11), якість лінійної ланки управлінського персоналу підприємств (керівники відділів, підрозділів і т. д.) (qm12), лідерські якості лінійної ланки управлінського персоналу підприємств і галузі (керівники відділів, підрозділів і т. д.) (qm13), готовність керівників до впровадження технологій створення ефективних команд (qm14), використання керівним корпусом підприємств і галузі сучасних управлінських технологій та інтелектуального потенціалу персоналу, адекватних вимогам економіки знань (qm15).

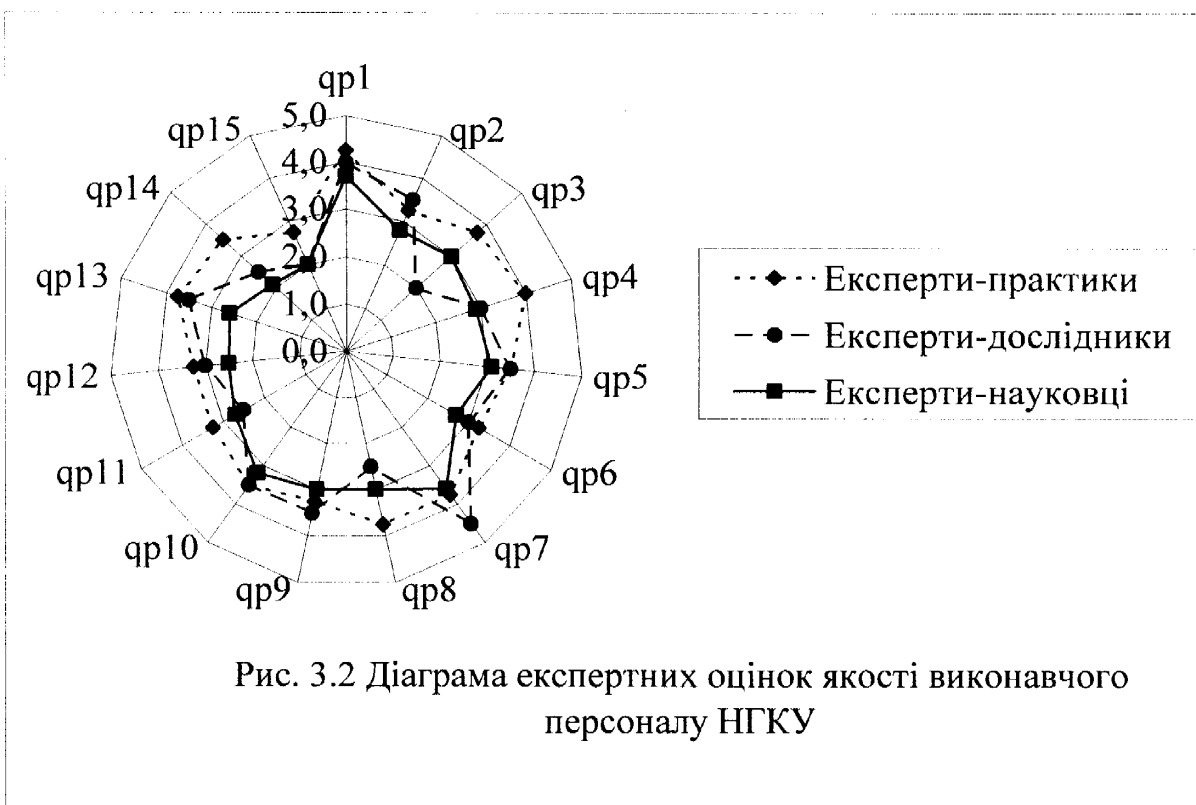
З рис. 3.1 очевидно, що оцінки експертів-дослідників та науковців є максимально наближеними за характеристиками qm1, qm3, qm6, qm9, qm11, qm14, qm15.



При цьому, максимально близькі за значеннями бальні оцінки (4-4-3,4) виставлені експертами всіх категорій для елементарної складової qm12 (якість лінійної ланки управлінського персоналу), а максимально різні (4,33-2-2,9) – для складової qm8 (якість вищого управлінського персоналу). Значна розбіжність в оцінках між представниками науково-дослідних установ, організацій, профільних навчальних закладів та експертами-практиками пояснюється, очевидно, приналежністю останніх до управлінського корпусу.

На рис. 3.2 приведені результати графічної інтерпретації експертних оцінок елементарних складових якості виконавчого персоналу підприємств, яка містить наступні складові характеристики: професійна підготовка (qr1), інноваційна здатність (qr2), готовність до неперервного навчання і саморозвитку (qr3), продуктивність праці (qr4), рівень мотивації на високоєфективну та результативну роботу (qr5), готовність до постійних змін (qr6), рівень відданості інтересам підприємства і галузі (qr7), готовність до роботи в створених керівниками групах-командах (qr8), використання власного інтелектуального потенціалу (qr9), самостійності при виконанні робіт (qr10),

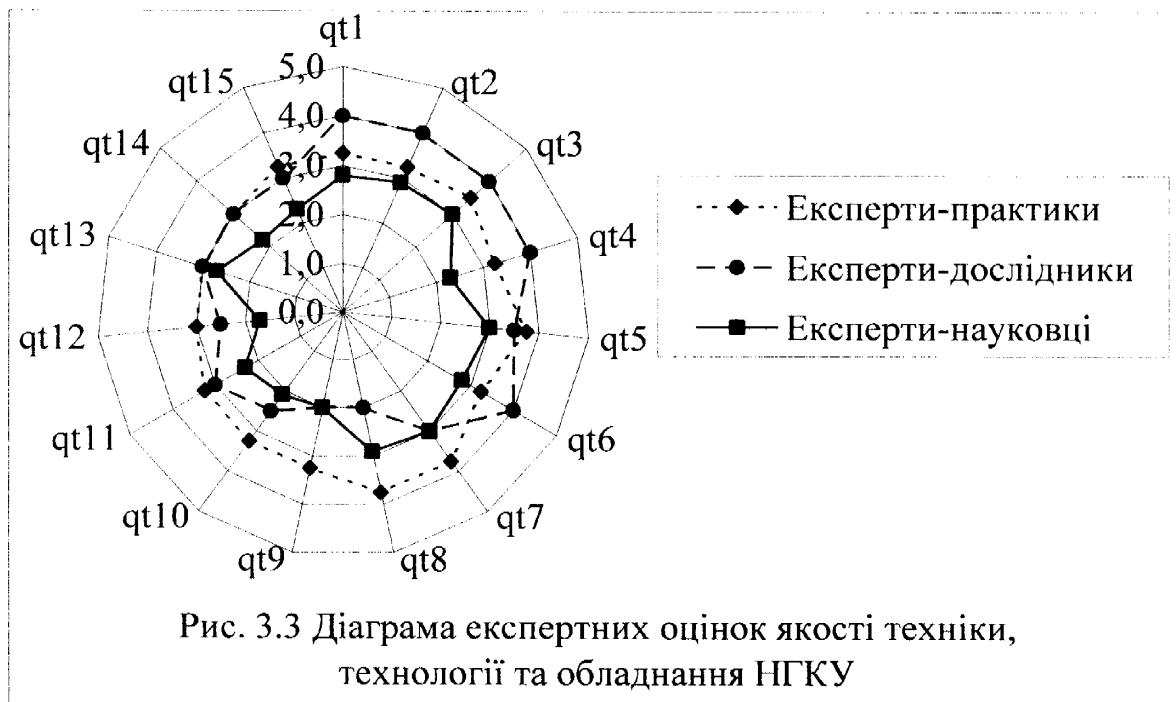
кар'єрного росту за результатами праці (qr11), матеріальна забезпеченість виконання робіт (qr12), психологічний клімат виконання робіт (qr13), мотивація інтелектуальної праці (qr14), ступінь залучення до управління підприємством (qr15).



Експертами всіх категорій за більшістю запропонованих елементарних складових якості виконавчого персоналу нафтогазової галузі були виставлені максимально однакові оцінки. При цьому, найбільш близькими оцінками (4,25-4-3,7), як видно з рисунка. 3.2, стали „професійна підготовка виконавчого персоналу підприємств” (qr1), а найменш узгодженою (3,75-2-3) – „готовність до неперервного навчання і саморозвитку” (qr3).

Показники якості техніки, технології та обладнання, які використовуються на підприємствах НГКУ, було запропоновано оцінювати за наступним переліком елементарних складових цієї характеристики: використання вітчизняних технічних засобів на підприємствах галузі (qt1), використання закордонних технічних засобів на підприємствах галузі (qt2), використання вітчизняних технологій на підприємствах галузі (qt3), використання закордонних технологій на підприємствах галузі (qt4),

використання вітчизняного технологічного обладнання на підприємствах галузі (qt5), використання закордонного технологічного обладнання підприємствах галузі (qt6), використання комп'ютерних технологій на підприємствах галузі (qt7), використання інформаційних технологій на підприємствах галузі (qt8), рівень морального зносу основних виробничих фондів підприємств галузі (qt9), рівень фізичного зносу основних виробничих фондів підприємств галузі (qt10), використання інтелектуальної власності підприємствами галузі (qt11), використання інтелектуального капіталу підприємствами галузі (qt12), використання власних методичних розробок, творчих ідей та винаходів підприємствами галузі (qt13), використання запозичених методичних розробок, творчих ідей та винаходів підприємствами галузі (qt14), використання вітчизняних інтелектуальних продуктів в практичній діяльності нафтогазових підприємств інших країн (qt15).



Діаграма на рис. 3.3 демонструє, що максимально однакові оцінки (3-3,2,7) експерти виставили, оцінюючи рівень використання підприємствами галузі власних методичних розробок, творчих ідей та винаходів (qt13). При цьому, за більшістю інших елементарних складових оцінок якості за цим критерієм (qt1, qt2, qt3, qt4, qt6, qt8, qt10 та qt12) спостерігаються значні розбіжності, що

свідчить про відсутність єдиної думки серед експертів саме в цій сфері забезпечення якості діяльності підприємств.

Опрацювання результатів експертних оцінок продемонструвало, що:

- близько двох третин експертів всіх категорій вважають залежність розвитку підприємств галузі від економічної політики в державі високою, а 10% з них оцінюють цю залежність як „дуже високу”. Це свідчить про те, що нафтогазова галузь України практично позбавлена можливості розвиватись у відповідності до потреб ринку і власної стратегії, а мінливість економічної політики держави негативно позначається на результатах її роботи;
- більше половини (52%) експертів-практиків вказали на високу залежність розвитку галузі від кон'юктури зовнішнього ринку. Одночасно з цим, майже 70% експертів-дослідників та науковців не пов'язують розвиток галузі із змінами ситуації на зовнішніх ринках, а конкурентоздатність НГК вважають низькою;
- рівень фінансового менеджменту в галузі оцінений експертами-практиками як „середній”, а експертами-дослідниками та науковцями як „дуже низький” та „низький” відповідно. Такі оцінки засвідчують той факт, що фінансові негаразди головної нафтогазової компанії НАК „Нафтогаз України” тією чи іншою мірою пов'язані з низькою якістю управління власними та залученими фінансовими ресурсами;
- рівень організації виробництва в галузі більшістю опитаних всіма категоріями експертів оцінений як „середній”, що засвідчує явне недовикористання матеріальних, людських і сировинних ресурсів НГКУ та про необхідність змін в напрямку удосконалення процесів управління роботою підприємств, а також про наявність значних нематеріальних резервів покращення якості їх функціонування;
- рівень стратегічного планування діяльності значною частиною (80%) експертів всіх категорій оцінено як „низький”. Це означає, що підприємства, орієнтована головним чином, на роботу в

короткотерміновому періоді, а задекларовані стратегічні завдання є далекими від практичної реалізації. Певним підтвердженням цих оцінок можуть бути аргументи, наведені в [219 с. 9] стосовно неадекватності цілей і завдань „Енергетичної стратегії України до 2030 року” як ресурсним можливостям, так і потенційним потребам українського суспільства. На переконання науковця-дослідника цей важливий для України документ має декларативний характер і не дає відповіді на питання про кількість та якість робочої сили в галузевому розрізі на визначену перспективу тощо;

- рівень поточного та кінцевого контролю за якістю товарів та послуг, які виробляються та надаються підприємствами галузі майже всіма експертами (95%) оцінений як „середній”. При цьому, найнижчий показник оцінки зафіксований серед експертів-науковців, а найвищий – належить експертам-дослідникам. Така диференційованість оцінок пояснюється тим, що значна частина дослідників проблем технічного та технологічного розвитку нафтогазової галузі працюють в напрямку вдосконалення способів та методів контролю за якістю продукції та послуг;
- рівень співпраці підприємств НГКУ з органами влади оцінений як „низький” з боку експертів-дослідників. В той же час 90% експертів-практиків та науковців вважають таку співпрацю задовільною. Це свідчить не тільки недосконалість українського законодавства в сфері нафтогазовидобутку, але й низьку якість управлінських рішень на рівні керівного корпусу галузі та органів державної влади.;
- професійна підготовка управлінців та виконавців, а також продуктивність їх праці отримали оцінки в межах від 4 до 4,25 бала;
- високим є оцінки експертів-практиків за такими складовими якості управлінського персоналу, як готовність до неперервного навчання і саморозвитку та до постійних змін у галузі, якості та лідерських якостей

вищої, середньої та лінійної ланки управлінців. Ці оцінки знаходяться в межах від 4 до 4,5 бала;

- рівень відданості інтересам галузі, готовність до впровадження технологій створення ефективних команд та використання керівним корпусом галузі сучасних управлінських технологій отримали оцінки не вище 3,5 балів;
- якість виконавчого персоналу, техніки, технології та обладнання оцінена експертами-практиками в 3,5 бала;
- рівень залучення виконавців до управління оцінено в 2,75 бала;
- продуктивність праці оцінена в 4 бала.

Слід зауважити, що оцінки якості управлінського і виконавчого персоналу підприємств, надані експертами-дослідниками та експертами-науковцями, характеризуються дещо нижчими показниками. Так, для прикладу, готовність керівного корпусу підприємства до неперервного навчання і саморозвитку, постійних змін в ринковому оточенні, використання сучасних управлінських технологій отримали оцінки від 2 до 2,5 балів. На думку експертів цих категорій, на підприємствах існують проблеми щодо кар'єрного росту виконавців за результатами праці, оціненого ними в 2,5 та 2,7 бали відповідно. Такі ж характеристики, як мотивація інтелектуальної праці виконавців та ступінь їх залучення до управління отримали найнижчі оцінки.

Експертами-дослідниками вказано також на високий рівень використання підприємствами галузі вітчизняних та закордонних технічних засобів, технологій та технологічного обладнання (4 бали). Одночасно, оцінка цих же характеристик експертами-практиками та експертами-науковцями знаходиться на низькому або середньому рівні (від 2 до 3.25 балів), що пояснюється кращою інформованістю представників дослідницького сектору НГКУ про розробку та впровадження у виробництво новаційних технологій та обладнання, які, однак, не завжди можуть знайти своє застосування на підприємствах НГКУ.

Не цілком адекватно експерти оцінили рівень зносу основних виробничих фондів підприємств. Якщо за статистичними даними підприємств цей показник

сягає 80% [195], то оцінки експертів склали відповідно 3,25 бала або 35% зносу – експерти-практики, 2,5 бала або 50% зносу – експерти-дослідники і близько 2 балів або 60% зносу – експерти-науковці.

Дуже важливий в умовах економіки знань показник „рівень використання інтелектуальної власності, інтелектуального капіталу та інтелектуальних розробок” на думку експертів-науковців є низьким (2,3 бала), а на думку експертів двох інших категорій – „вище середнього” (більше 3 балів). При цьому, дохідність підприємств від результатів інтелектуальних розробок за більшістю оцінок є „низькою” або „середньою”

Повна інформація про експертні оцінки якості функціонування підприємств НГКУ в умовах конкурентного середовища приведена в Додатку Д.

Узагальнюючи все вищевказане, з необхідністю приходимо до наступних висновків:

- робота підприємств галузі сьогодні тільки частково відповідає вимогам сучасного ринку;
- більшість проблемних питань в напрямку забезпечення якісного і економічно безпечного функціонування підприємств НГКУ насправді сконцентровані навколо проблем забезпечення якості окремих елементарних складових характеристик управлінського та виконавчого персоналу, а також техніки, технології та обладнання.

В зв'язку з цим, першочерговими змінами в діяльності підприємств галузі повинні стати:

1. Переорієнтація розвитку підприємств на основі кон'юнктури і потреб зовнішнього ринкового оточення шляхом інтенсивного впровадження у виробничі процеси сучасних високоефективних технологій управління якістю персоналу, сучасної техніки, технологій і обладнання.
2. Пріоритетного підвищення якості управлінського персоналу підприємств на основі обов'язкового освоєння і використання останнім інтелектоінтегруючих та інтелектомотивуючих технологій управління

персоналом як „... професійно-якісних характеристик, що дедалі більше стають викликами на шляху сучасних суб'єктів новаторської праці” [220, с. 8].

3. Розробка на рівні кожного підприємства стратегій розвитку на основі „концепції інтелектокористування” – новітньої управлінської парадигми, яка гарантуватиме економічну безпеку підприємства на основі інтенсифікації використання інтелектуальних ресурсів персоналу підприємств галузі.

Виявлені і узагальнені нами проблеми в сфері управління економічною безпекою підприємств та сформульовані на цій основі напрямки, методи, технології і механізми їх вирішення, вимагають практичної перевірки своєї дієвості, результативності та ефективності. Тому, цілком доцільним виглядає наступний крок на завершення дисертаційного дослідження – розробка практичних рекомендацій та інструментів їх реалізації в процесах управління економічною безпекою в умовах реального підприємства.

3.4. Управління економічною безпекою підприємства на прикладі НГВУ „Долина нафтогаз” ВАТ „Укрнафта”

Використання для генерування, прийняття і реалізації управлінських рішень з високим потенціалом гарантування економічної безпеки підприємства цієї інформації, яка була отримана нами в процесі експериментальних досліджень і оцінок підприємств експертними методами є очевидно утрудненим у зв'язку із значними затратами часу на її збір, опрацювання та інтерпретацію.

Для поточного управління економічно безпечним функціонуванням підприємства вказані обсяги інформації необхідно отримувати і використовувати в режимі реального часу. Враховуючи той, факт, що вище нами були обґрунтовані теоретичні умови, просторова модель, а також

концептуальна структура управління і контролінгу якості діяльності підприємства з включенням в структуру додаткових центрів відповідальності, слід забезпечити методичні та інструментальні можливості реалізації цих засад в практичних умовах на сучасному рівні.

Хоча в практиці управління українськими підприємствами, установами і організаціями все ще продовжують домінувати традиційні, притаманні економіці індустріального типу методи управління технократичного характеру, а менталітет як управлінського, так і виконавчого персоналу продовжує залишатись на рівні досягнень індустріальної економіки, не адаптуючись до тих змін в ринковому середовищі, які обумовлені формуванням і розвитком сучасної знанневомісткої, інформаційної, інтелектуальної, нематеріальної і т. п. економіки, позитивні зміни і тенденції в напрямку осучаснення є незаперечними. Свідченням цього є опубліковані в цілому ряді робіт результати досліджень, висновків і рекомендацій вітчизняних науковців щодо необхідності, доцільності, шляхів та умов формування і розвитку в Україні економіки знань шляхом розробки і реалізації стратегій, програм і заходів із її структурно-організаційних змін [221, 222], інтелектуалізації управління персоналом підприємств [223, 224] з його інтелектуальним ресурсом [225, 226], потенціалом [227, 228] та капіталом [229, 230], вмотивованою поведінкою [231, 232], сформованою на основі сучасної корпоративної ідеології, філософії і культури [233, 234], з відповідним методичним, комп'ютерним та програмно-інструментальним забезпеченням.

Так як НГКУ є системою певної кількості взаємодіючих з ринковим оточенням і між собою суб'єктів і об'єктів управління, то цілком очевидно, що на кожен з них можна розповсюдити відоме ствердження А. Моріта щодо завдань управлінського і виконавчої складових їх людських ресурсів [94]. Тоді, такі узагальнені характеристики виконавчого і, відповідно, управлінського персоналу будь-якого суб'єкта господарювання, як „здібності” та „здібності використовувати здібності” в першому наближенні можуть бути представлені комплексом оцінок детермінованого переліку кваліфікаційно-освітніх,

мотиваційно-психологічних, статусно-фізіологічних і т. п. характеристик, інформацію про стан яких можна отримати в результаті аналізу доступної статистичної звітності та власних досліджень з використанням анонімного анкетування та експертних оцінок, а в процесі практичного управління – з використанням контролінгової інформації, сконцентрованої, підготовленої і наданої суб'єкту управління підприємством центрами відповідальності.

Для практичної апробації функціональної дієвості теоретично обґрунтованих критеріїв та умов досягнення економічної безпеки підприємства, просторової моделі, концептуальної структури управління і контролінгу якості його діяльності нами було обрано один із територіально відокремлених підрозділів ВАТ „Укрнафта” – НГВУ „Долинанафтогаз”.

На нашу думку, результати моделювання і управління якістю функціонування цього підприємства можуть бути найбільш презентативними, так як за приведеними вище оцінками воно має значний потенціал і потреби в покращанні рівня економічної безпеки.

Моделювання роботи цього підприємства з використанням просторової графоаналітичної моделі передбачає отримання узагальнюючих оцінок за трьома складовими якості. При цьому, програмою експериментальної перевірки інноваційних теоретичних положень дисертаційної роботи передбачено, що значення векторів якості \vec{Q}_M , \vec{Q}_P та \vec{Q}_T повинно визначатись як до моменту початку проведення досліджень і оцінки показників, характеристик і результатів діяльності названого колективу (показники за 2004 р.) так і після впровадження результатів дисертаційної роботи, переданих керівництву НГВУ „Долинанафтогаз” у вигляді практичних рекомендацій щодо напрямків і заходів з покращання показників якості за всіма векторами \vec{Q}_M , \vec{Q}_P та \vec{Q}_T .

Виконавши розрахунок значень векторів $\vec{Q}_{M(2004)}$, $\vec{Q}_{P(2004)}$ та $\vec{Q}_{T(2004)}$ за результатами оцінок 2004 року і порівнявши їх із розрахованими за результатами оцінок 2008 року значеннями векторів $\vec{Q}_{M(2008)}$, $\vec{Q}_{P(2008)}$ та $\vec{Q}_{T(2008)}$,

отримаємо результати порівняння у вигляді $\pm \vec{\Delta Q}_M, \pm \vec{\Delta Q}_P, \text{ і } \pm \vec{\Delta Q}_T$ – відхилення значень результуючих векторів від їх початкових значень, величина і знак яких нестимуть інформацію про зміни, що відбулися в складових показниках якості діяльності підприємства і адекватні їм зміни в його економічній безпеці.

Аналогічні розрахунки повинні бути виконані і щодо початкового $\vec{Q}_{R(2004)}$ і контрольного $\vec{Q}_{R(2008)}$ значень результуючого вектора \vec{Q}_R з отриманням $\pm \vec{\Delta Q}_R$. При цьому величина і напрямок переміщення кінця результуючого вектора \vec{Q}_R в просторі моделі управління якістю наочно продемонструють і відповідні зміни в результатах управління економічною безпекою підприємства.

Однак, якщо порівняння результатів за проміжок часу між 2004 – 2009 роками будуть достатніми для оцінки і підтвердження достовірності і дієвості зроблених нами наукових припущень, то умови управління економічною безпекою підприємства в режимі реального часу вимагають значного зменшення періоду між черговими контрольними заходами. Період контрольних заходів для цього випадку може скласти 1 місяць, 1 квартал, 1 півріччя, 1 рік. При цьому, отримуючи з допомогою системи контролінгу або традиційних звітів інформацію для розрахунків $\vec{Q}_M, \vec{Q}_P, \vec{Q}_T, \pm \vec{\Delta Q}_M, \pm \vec{\Delta Q}_P, \pm \vec{\Delta Q}_T$ та \vec{Q}_R і $\pm \vec{\Delta Q}_R$, а також розраховуючи значення цих векторів з прив'язкою до часту їх отримання, ми дістаємо можливість будувати в просторі управління якістю діяльності підприємства (Рис. 2.3 і 2.5) множину результуючих векторів в динаміці. Кількісна і якісна інформація про зміни координат кінця результуючого вектора \vec{Q}_R в просторі моделі і в часі буде служити підставою для вироблення і реалізації управлінських рішень щодо всіх складових якості діяльності підприємства зокрема і його економічної безпеки загалом.

Таким чином, з використанням статистичної інформації про діяльність НГВУ „Долинанафтогаз”, результатів анкетного опитування працівників підприємства і результатів експертних оцінок розраховано такі показники:

1. Оцінка рівня якості управлінського персоналу НГВУ „Долинанافتогаз” за результатами 2004 року становить 35,9 бала, що складає 47% від максимально можливої кількості балів (75). Відповідно до цього,

$$\left| \vec{Q}_M \right|_{2004} = 0,47, \text{ при } \left| \vec{Q}_M \right|_{\max} = 1.$$

2. Оцінка рівня якості управлінського персоналу НГВУ „Долинанافتогаз” за результатами 2008 року дає підстави отримати значення $\left| \vec{Q}_M \right|_{2008} = 0,58$.

3. Оцінка якості виконавчого персоналу підприємства у 2004 році зафіксована на рівні 45,8 балів (61% від 75 балів). Це значить, що

$$\left| \vec{Q}_P \right|_{2004} = 0,61, \text{ при } \left| \vec{Q}_P \right|_{\max} = 1.$$

4. Оцінка якості виконавчого персоналу підприємства за даними досліджень 2008 року зафіксована на рівні 50,25 бала (67% від 75 балів), тобто

$$\left| \vec{Q}_P \right|_{2008} = 0,73.$$

5. Оцінка якості забезпечення виробничого процесу технікою, технологіями і обладнанням у 2004 році склала 32,2 бала (43% від 75 балів), тому

$$\left| \vec{Q}_T \right|_{2004} = 0,43, \text{ при } \left| \vec{Q}_T \right|_{\max} = 1.$$

6. Оцінка якості забезпечення виробничого процесу технікою, технологіями і обладнанням склала 40,5 бала, що становить 54% від 75 балів, тому

$$\left| \vec{Q}_T \right|_{2008} = 0,54.$$

Приведені вище значення трьох векторів якості $\vec{Q}_{M(2004)}$, $\vec{Q}_{P(2004)}$ та $\vec{Q}_{T(2004)}$ за 2004 рік відповідають коефіцієнтам якості управлінського персоналу ($K_{\text{яуп}(2004)}$), виконавчого персоналу ($K_{\text{явп}(2004)}$), техніки, технології та обладнання ($K_{\text{ято}(2004)}$), а $\vec{Q}_{M(2008)}$, $\vec{Q}_{P(2008)}$ та $\vec{Q}_{T(2008)}$ - відповідно $K_{\text{яуп}(2008)}$, $K_{\text{явп}(2008)}$ і $K_{\text{ято}(2008)}$.

З використанням формули 2.14 розраховуємо значення результуючих векторів якості $\left| \vec{Q}_R \right|_{2004}$ і $\left| \vec{Q}_R \right|_{2008}$ для НГВУ „Долинаназтогаз”, вважаючи їх відповідно коефіцієнтами якості функціонування підприємства $K_{ЯФП(2004)}$ у 2004 році та $K_{ЯФП(2008)}$ - у 2008 році. Діапазон можливих значень цього коефіцієнта, як нами було встановлено в 2.3 змінюється від 0 до 1,73:

Таким чином:

$$\left| \vec{Q}_R \right|_{2004} = \sqrt{0,47^2 + 0,61^2 + 0,43^2} = \sqrt{0,2209 + 0,3721 + 0,1849} = \sqrt{0,7779} \approx 0,88,$$

а

$$\left| \vec{Q}_R \right|_{2008} = \sqrt{0,58^2 + 0,73^2 + 0,54^2} = \sqrt{0,3364 + 0,5329 + 0,2916} = \sqrt{1,1609} \approx 1,07$$

Відповідно до шкали оцінок рівня економічної безпеки організаційного утворення (Таблиця 2.3) рівень економічної безпеки НГВУ „Долинаназтогаз” після 3-х років роботи з реалізації запропонованих нами удосконалень та рекомендацій змінився із середнього значення до високого. Якщо у 2004 році ймовірність кризових явищ була незначна, але підприємство потребувало якісних змін, то в 2008 році результати його діяльності хоч і залишаються нестабільними, проте відчутний вплив якісних перетворень за окремими характеристиками складових якості та безпеки функціонування.

Відповідно до графічної інтерпретації просторової моделі оцінки і управління якістю функціонування організації якісні характеристики для НГВУ „Долинаназтогаз” у 2004 році відповідають наступним умовам: $\left| \vec{Q}_M \right|_{2004} < \frac{1}{2} \max$,

$$\left| \vec{Q}_P \right|_{2004} > \frac{1}{2} \max, \left| \vec{Q}_T \right|_{2004} < \frac{1}{2} \max.$$

Це свідчить про розташування результуючого вектора якості $\vec{Q}_{R(2004)}$ в підпросторі III, який характеризується незадовільною якістю діяльності підприємства, незважаючи на високі якісні характеристики виконавчого персоналу.

Використовуючи формулу 2.17, можна розрахувати часткові коефіцієнти якості функціонування НГВУ „Долинанафтогаз” у 2004 році:

$$K_{ЯП(2004)} = \sqrt{0,47^2 + 0,61^2} = \sqrt{0,593} = 0.77$$

$$K_{ЯУТ(2004)} = \sqrt{0,47^2 + 0,43^2} = \sqrt{0,405} = 0.63$$

$$K_{ЯВТ(2004)} = \sqrt{0,61^2 + 0,43^2} = \sqrt{0,557} = 0.74$$

Отже, з вищепроведених розрахунків можна зробити висновок про те, що суттєвий негативний вплив на стан економічної безпеки НГВУ „Долинанафтогаз” у 2004 році мали низька якість техніки, технології та обладнання, які потребували оновлення. При цьому, розрахунок часткових показників якості показав, що найменша питома вага у забезпеченні кінцевої якості функціонування підприємства належить управлінню техніко-технологічним, науковим та інноваційним забезпеченням процесів. З іншого боку, досягнутий рівень якості та економічної безпеки – це наслідок якості використання та обслуговування техніки, технології та обладнання виконавчим персоналом НГВУ „Долинанафтогаз”.

Реалізація запропонованих нами рекомендацій дозволила НГВУ „Долинанафтогаз” у 2008 році досягти якісних змін, які відповідали наступним

$$\text{умовам: } \left| \vec{Q}_M \right|_{2008} > \frac{1}{2} \max, \left| \vec{Q}_P \right|_{2004} > \frac{1}{2} \max, \left| \vec{Q}_T \right|_{2004} > \frac{1}{2} \max.$$

Результуючий вектор якості $\vec{Q}_{R(2008)}$ за оцінками 2008 року зафіксований у підпросторі №8. Це означає, що якість діяльності підприємства близька до оптимальної, а значення показника економічної безпеки $K_{EB(2008)}$ знаходиться в межах від 0,6 до 0,8 при максимальному значенні $K_{EB \max} = 1$.

Значення часткових коефіцієнти якості функціонування НГВУ „Долинанафтогаз” у 2008 році склали:

$$K_{ЯП(2008)} = \sqrt{0,58^2 + 0,73^2} = \sqrt{0,593} = 0.93$$

$$K_{ЯУТ(2004)} = \sqrt{0,58^2 + 0,54^2} = \sqrt{0,628} = 0.79$$

$$K_{ЯВТ(2004)} = \sqrt{0,73^2 + 0,54^2} = \sqrt{0,557} = 0.91$$

Таким чином, результати якості функціонування об'єкта дослідження, представлені сукупністю якісних показників за 2004 та 2008 роки (Таблиця 3.6) дають можливість виявити тенденції та напрямки якісних змін, які мають суттєвий вплив на рівень економічної безпеки підприємства.

Таблиця 3.6

Результати якості функціонування НГВУ „Долинанафтогаз”

(власне опрацювання автора)

Показники якості функціонування НГВУ „Долинанафтогаз”	РОКИ		Абсолютне відхилення (+/-)	Темп приросту (%)
	2004	2008		
Якість управлінського персоналу	0,47	0,58	+0,11	123
Якість виконавчого персоналу	0,61	0,73	+0,12	119
Якість техніки, технології та обладнання	0,43	0,54	+0,11	125
Якість людських ресурсів	0,77	0,93	+0,16	120
Якість управління виробничими, науковими, інноваційними, інвестиційними процесами діяльності	0,63	0,79	+0,16	125
Якість використання та обслуговування техніки, технології та обладнання	0,74	0,91	+0,17	123
Якість діяльності	0,88	1,07	+0,19	121

Як свідчать результати порівняння приведеного в таблиці 3.6, суттєвих змін на підприємстві протягом трьох років зазнала якість управлінського персоналу (зросла на 23%) та здійснюваних ними процесів управління виробничою, науковою, інноваційною, інвестиційною діяльністю (зросла на 25%). Найнижчі темпи росту (19%) зафіксовані за таким показником як „якість виконавчого персоналу”. В той же час приріст показника якості використання та обслуговування техніки, технології та обладнання склав 23%. Такі тенденції можна пояснити зростанням (на 25%) показника якості самої техніки, технології та обладнання.

Зафіксовані позитивні зміни в результатах управління економічною безпекою підприємств були отримані завдяки реалізації переліку рекомендацій, запропонованих нами з використанням теоретичних положень управління цим показником через забезпечення елементарних складових показників якості.

Короткий зміст наданих нами рекомендацій полягав в наступному:

1. Досягнути високих результатів якості та безпеки функціонування можна і потрібно за рахунок покращення якості виконавчого персоналу НГВУ „Долинанафтогаз”, що вимагає перегляду:

- діючої на підприємстві системи мотивації інтелектуальної праці, матеріального та морального стимулювання працівників;
- системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників, яка повинна врахувати як бажання та здібності персоналу, так і його реальну потребу у нових знаннях та вміннях;
- системи прийняття та реалізації управлінських рішень щодо вдосконалення якісних характеристик персоналу;
- програми технічного переоснащення підприємства з врахуванням реальних виробничих потреб та кваліфікаційних можливостей персоналу.

2. Керівництву підприємства для підвищення рівня його економічної безпеки необхідно звернути увагу на посилення роботи в напрямку покращення якості персоналу за такими характеристиками як:

- Інноваційна здатність управлінського та виконавчого персоналу.
- Готовність персоналу підприємства та галузі до неперервного навчання та саморозвитку.
- Професійна та психологічна готовність персоналу підприємства та галузі до постійних змін.
- Використання керівним корпусом підприємства та галузі сучасних управлінських технологій, спрямованих на формування інтелектуальних організацій.
- Лідерські якості управлінського персоналу підприємства та галузі, його готовність до створення ефективних команд.

- Ступінь залучення виконавців до управління та його кар'єрний ріст за результатами праці.

В підтвердження дієвості цих рекомендацій доцільно привести певний фактологічний матеріал по підприємству за період 2004-2008 років.

В таблиці 3.7 продемонстровано зміни в обліковій чисельності персоналу НГВУ „Долинанафтогаз” за 2004 - 2008 роки, з традиційним поділом останнього на робітників, керівників, спеціалістів та службовців.

Таблиця 3.7

Облікова чисельність персоналу НГВУ „Долинанафтогаз” за 2004-2008 роки

(за матеріалами статистичної звітності підприємства)

Персонал підприємства	Р О К И				
	2004	2005	2006	2007	2008
Робітники	1634	1693	1677	1614	1592
ІТП	379	392	394	403	408
в т.ч. керівники	151	164	165	165	166
Спеціалісти	207	216	219	219	220
Службовці	21	12	10	19	22
ВСЬОГО	2013	2085	2071	2017	2000

Як видно з наведених даних загальна чисельність персоналу НГВУ „Долинанафтогаз” за період з 2004 по 2008 майже не змінилась. Зменшення облікової чисельності робітників на 42 чол (2,6%) було компенсовано збільшенням кількості інженерно-технічних працівників (ІТП) на 7%, в тому числі: керівників – на 9%, спеціалістів – на 6%, службовців – на 4%.

Отже, за аналізований період на підприємстві відбулося зростання чисельності управлінського персоналу. Слід зазначити, що використання праці більшої кількості керівників та спеціалістів сприяло позитивній динаміці обсягів виробництва продукції.

В таблиці 3.8 проведено розрахунок продуктивності та трудомісткості праці, взявши за основу показник обсягу виробництва нафти з конденсатом за аналізований період.

Таблиця 3.8

Показники ефективності використання персоналу „Долинанафтогаз”
(власне опрацювання автора)

ПОКАЗНИК	РОКИ				
	2004	2005	2006	2007	2008
Загальна продуктивність праці (тис.тон/чол)	0,16	0,16	0,16	0,17	0,17
Загальна трудомісткість праці (чол./тис.тон)	6,32	6,27	6,13	5,77	5,74
Продуктивність управлінської праці (тис.тон/чол. ІТП))	0,84	0,85	0,86	0,87	0,85
Трудомісткість управлінської праці (чол. ІТП)/тис.тон)	1,19	1,18	1,17	1,15	1,17
Продуктивність виконавської праці (тис.тон/чол (роб.))	0,19	0,20	0,20	0,22	0,22
Трудомісткість виконавської праці (чол (роб.)/тис.тон)	5,13	5,09	4,97	4,62	4,57

За період з 2004 по 2008 роки на підприємстві спостерігається незначне зростання продуктивності праці (на 6%), спричинене, головним чином, зростанням продуктивності виконавської праці на 15%. Зменшення загальної трудомісткості праці на підприємстві за аналізований період становило 9% і відбулося за рахунок зниження трудомісткості виконавської праці (10%). В свою чергу трудомісткість управлінської праці майже не змінилась. Такі тенденції засвідчують те, що в сучасних умовах забезпечення конкурентноспроможного функціонування підприємство зорієнтоване, насамперед, на ефективне використання обмежених ресурсів, в тому числі і трудових. З наведених даних видно, що протягом 2004-2008 року на підприємстві зростала ефективність використання праці виконавців, на фоні зростання трудомісткості праці інженерно-технічного персоналу. Зафіксовані

зміни, на нашу думку, спричинені підвищенням рівня якості управління підприємством на різних рівнях, якості виконання робіт та надання послуг, а також впровадженням у виробничий процес досягнень вітчизняної науки та власних розробок працівників підприємства.

Дані про якісний склад управлінського та виконавчого персоналу НГВУ „Долинанафтогаз” представлені в Додатку Е.

Протягом 2004-2008 років зазнав змін не тільки кількісний, але й якісний склад персоналу НГВУ „Долинанафтогаз”, що певним чином визначало якість роботи підприємства. Кількість персоналу з вченими званнями за аналізований період зменшилась на 1 чоловіка, а у 2005 році спостерігався перехід осіб з вченими званнями (2 чол.) з категорії керівників до інженерно технічного персоналу, що, на нашу думку, дозволило їм приділити більше уваги роботі над науково-технічними винаходами.

Кількість персоналу з вищою освітою протягом 2004-2008 років зростала, головним чином, за рахунок здобуття вищої освіти інженерно-технічними працівниками та робітниками підприємства. Зростання частки ІТП та робітників з вищою освітою у 2008 році порівняно з 2004 роком склало 1%. Це свідчить про те, що отримавши досвід практичної роботи, окремі робітники та ІТП підприємства відчують потребу в отриманні додаткових знань. Здобуття вищої освіти дає можливість працівникові виконувати більш складнішу роботу, отримуючи при цьому вищу заробітну плату. Для здобуття вищої освіти працівники НГВУ „Долинанафтогаз” обирають Івано-Франківський національний університет нафти і газу (близько 95%), де здійснюється підготовка фахівців за різними напрямками для роботи на підприємствах нафтогазового комплексу.

Аналізуючи кількість та структуру персоналу, який отримав другу вищу освіту протягом 2004-2008 років, необхідно відзначити, що ця кількість загалом зменшилась як в абсолютному, так і відносному вираженні. Серед тих, хто здобував другу вищу освіту, за період з 2004 по 2008 рік тільки одна особа з керівного складу підприємства, решта – це робітники та ІТП. Отримавши другу

вищу освіту, працівник підприємства має можливість змінити місце роботи в межах НГВУ, або виконувати додаткову роботу на основному місці. Переважна більшість працівників НГВУ, хто отримав другу вищу освіту, навчались в Інституті післядипломної освіти Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Проаналізувавши їх кількість, отримуємо наступні дані (Таблиця 3.9)

Таблиця 3.9

Дані про персонал НГВУ „Долинанафтогаз” щодо отримання другої вищої освіти в Інституті післядипломної освіти ІФНТУНГ
(власне опрацювання автора)

Роки	Кількість персоналу, який отримав другу вищу освіту	З них навчались в ІФНТУНГ	За економічними спеціальностями	За технічними спеціальностями
2004	18	15	5	10
2005	11	10	4	6
2006	8	8	3	5
2007	6	6	3	3
2008	5	5	2	3

Щодо персоналу НГВУ „Долинанафтогаз”, який протягом 2004-2008 років проходив перепідготовку або підвищував кваліфікацію, то його кількість зростала. Особливо значне зростання спостерігається у 2006 році в порівнянні з 2005 роком та у 2008 в порівнянні з 2007 роком. Найбільша чисельність керівного складу підприємства проходила перепідготовку чи підвищувала кваліфікацію у 2008 році (56% від загальної кількості). Потреба у перепідготовці або підвищенні кваліфікації персоналу НГВУ „Долинанафтогаз” викликана кількома чинниками:

- необхідністю підтримання відповідного рівня кваліфікації робітниками підприємства;
- запровадженням у виробничий процес нових технологій, які потребують нових знань;

- ускладнення виробничого процесу, що потребує нових кваліфікаційних вимог до робітників та інженерно-технічного персоналу;
- зміна внутрішніх умов роботи підприємства та зовнішнього середовища.

Аналіз вікового складу персоналу НГВУ „Долинанафтогаз” за період з 2004 по 2008 роки свідчить про наступні тенденції:

- кількість персоналу віком до 34 років протягом 2003-2008 років зменшилась, що свідчить про низький рівень кадрового оновлення на підприємстві;
- зростає частка персоналу передпенсійного віку: жінок у віці 50-55 років – з 4% до 4,9%, чоловіків у віці 55-59 років – з 7% до 8%;
- чисельність персоналу пенсійного віку зменшилась на 1%;
- серед керівного та інженерно-технічного персоналу підприємства спостерігаються майже незмінні тенденції щодо частки осіб старшого покоління.

Отже, активізація дій спрямованих на підвищення якості функціонування підприємства і детермінована в рамках даного дослідження, повинна відбуватись в напрямку вдосконалення процесів і процедур управління якістю як вирішального чинника економічної безпеки підприємств.

Наслідком впровадження запропонованих нами рекомендацій з вдосконалення процесів і процедур управління якістю діяльності НГВУ „Долинанафтогаз” стало переміщення результуючого вектора якості \vec{Q}_R з підпростору III ($\vec{Q}_{R(2004)}$) в підпростір VIII ($\vec{Q}_{R(2008)}$) (Рис.3.4), а також зміна інтервалу, в якому знаходиться показник рівня економічної безпеки підприємства.

Отже, якщо оцінку якості діяльності підприємства відповідно до просторової моделі здійснювати через певні проміжки часу (1 місяць, 1 квартал, 1 півріччя, 1 рік), то в результаті можна отримати графік, який відображає розвиток процесів управління якістю та економічною безпекою в часі, а також тренд якості, напрямком якого буде відображати тенденції зміни якісних

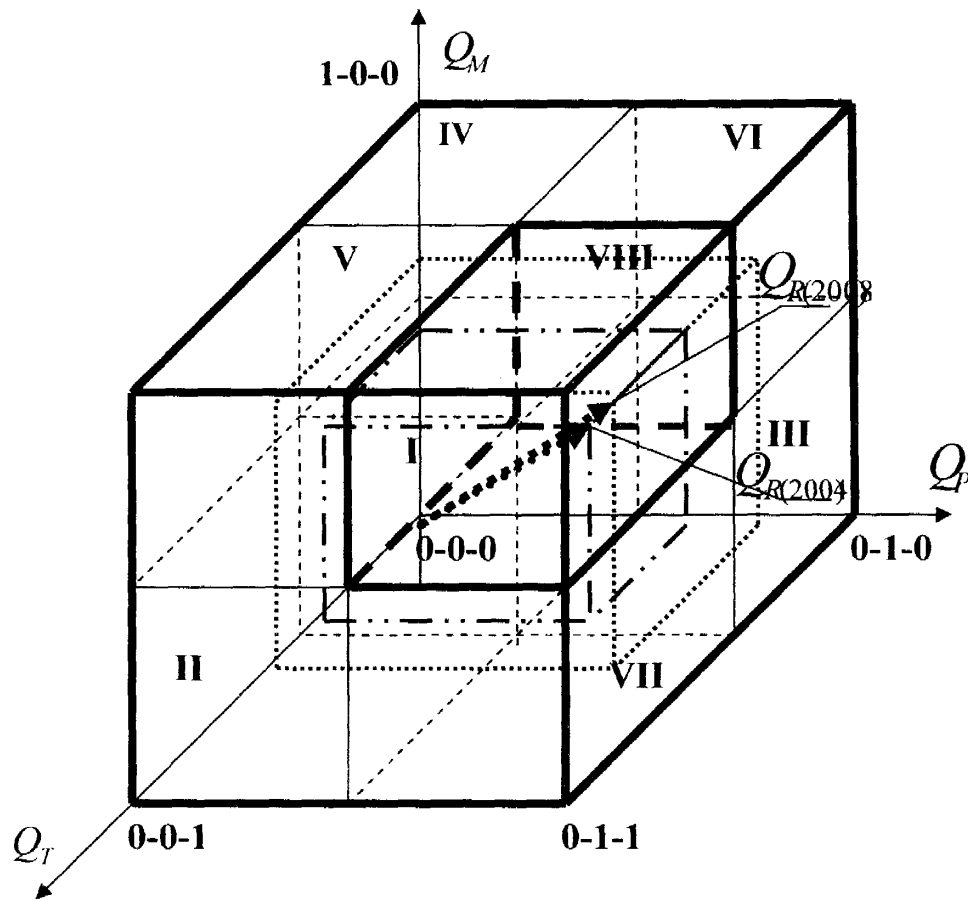


Рис.3.4 Графічна інтерпретація просторової моделі оцінки і управління якістю діяльності НГВУ „Долинанафтогаз” в 2004 та 2008 роках

показників діяльності підприємства. На основі цих тенденцій можна робити висновки про хід якісних змін в майбутньому, а також прогнозувати рівень економічної безпеки суб'єкта господарювання.

Для спрощення процедури оцінки якості діяльності підприємства та забезпечення оперативності і достовірності обробки інформації в центрах відповідальності нами був розроблений програмний продукт (графічний інтерпретатор) – „Програма для графічної інтерпретації просторової моделі оцінки якості функціонування організації” написана на мові Delphi (Objective Pascal) з використанням графічної бібліотеки об'ємної графіки OpenGL. Детальний опис цього програмного продукту та інструкція з його використання в практичному управлінні економічною безпекою підприємства приведені в додатку Ж.

Оперативне використання графічної просторової моделі стає можливим завдяки сучасним інформаційним технологіям. Розрахунок середніх балів для оціночних характеристик доцільно проводити на основі табличного процесора, адже пакети офісних програм широко розповсюджені, а збір і опрацювання експертних оцінок стає більш гнучким, не прив'язаним до конкретного місця, комп'ютера чи програмного забезпечення.

Подальше робота з просторовими моделями в офісних пакетах програм в значній мірі обмежена, а отримані 3 масиви з 15-ма оцінками для кожного компонентного вектора є оптимальними вихідними даними для введення у спеціальне програмне забезпечення, на виході якого отримуємо:

- просторове зображення результуючого трьохвимірного вектора \vec{Q}_R та його координат (Q_M, Q_P, Q_T) , із можливістю обертання і зміщення для оптимізації графічного представлення, та виділену просторову зону, в яку потрапляє результуючий вектор якості;
- ілюстрацію формування компонентних векторів ;
- коефіцієнти якості за кожним із компонентних векторів $\vec{Q}_M, \vec{Q}_P, \vec{Q}_T$.
- розраховану довжину результуючого вектора якості управління $(|\vec{Q}_R|)$;
- опис кубічної області, в яку потрапляє кінець результуючого вектора, з базовими порадами щодо вдосконалення якісних характеристик підприємства, а також безпеки його в цілому.

Аналіз оціночного простору дозволяє виділити характерні зони, детальний опис яких приведений в 2.3.

Слід зазначити, що Державним департаментом інтелектуальної власності Міністерства освіти і науки України 4 червня 2010 року було прийняте рішення про реєстрацію авторського права на твір: комп'ютерна програма „Графічний інтерпретатор просторової моделі оцінки якості функціонування організації” (Додаток 3).

Таким чином, отримавши на прикладі НГВУ „Долинаназтогаз” підтвердження дієвості, результативності і ефективності основних теоретичних

позицій і практичних рекомендацій даного дослідження, можна вести мову про доцільність їх використання для оцінки якості діяльності та рівня економічної безпеки інших підприємств галузі. Запропоновані керівництву НГВУ „Долинанафтогаз” шляхи і методи удосконалення процесів та процедур управління економічною безпекою підприємства (довідка №8ВК-938 від 18.09.2009р.) також були рекомендовані таким суб’єктам господарювання нафтогазової галузі як НГВУ „Надвірнанафтогаз” (довідка №17-1/2828 від 15.09.2009 р.), Стрийське відділення бурових робіт (довідка №014/1437 від 14.09.2009 р.), Мринське ВУПЗГ (довідка №474 від 29.03.2010 р.) (Додаток К). Проте перевірка їх дієвості та оцінка з позиції фактора часу вимагає проведення ретельних досліджень відповідно до просторової моделі оцінки і управління якістю діяльності підприємства (Див. Рис. 2.5). Такі дослідження можливі за умови сприяння їх проведенню збоку керівників підприємств, а також участі провідних галузевих експертів.

Висновки до розділу 3

Враховуючи мету дослідження, в розділі 3 нами проведений аналіз господарської діяльності, визначено основні проблеми управління економічною безпекою на рівні відокремлених підприємств НГКУ. Отримання кількісно і якісно достовірних оцінок для моделювання якості функціонування підприємства відповідно до просторової моделі, стало можливим завдяки проведенню досліджень з використанням анкетного опитування персоналу, а також експертної діагностики. З метою апробації теоретично обґрунтованих критеріїв та умов досягнення економічної безпеки підприємства, результати моделювання якості функціонування суб’єкта господарювання та напрямки підвищення рівня економічної безпеки продемонстровано на прикладі НГВУ „Долинанафтогаз”.

Приведені вище дослідження фактичного стану та перспектив управління економічною безпекою на рівні відокремлених підприємств НГКУ дозволяють зробити наступні висновки:

1. Нафтогазова галузь України як стратегічно важлива складова національного господарства протягом тривалого періоду свого існування акумулювала значний матеріально-речовий та людський ресурс. На основі доступної наукової та аналітичної інформації встановлено, що в сучасних умовах економічний (в т.ч. фінансовий) стан НГКУ продовжує залишатись нестабільним, а управління господарською діяльністю корпоративних структур та окремих підприємств галузі відбувається без належної оцінки якості людського потенціалу та з використанням методів і способів, які не відповідають вимогам сучасної високоінтелектуалізованої економіки.
2. За оцінками науковців та практиків найважливіші проблеми, які унеможливають економічно безпечне функціонування нафтогазової галузі загалом та окремих підприємств сконцентровані саме в сфері управління. Тому підвищення якості управління на всіх рівнях галузевого менеджменту має стати пріоритетним стратегічним завданням.
3. Приведений аналіз виробничо-господарської діяльності відокремлених підприємств НГКУ продемонстрував, що відносно стабільні результати їх функціонування зумовлені, головним чином, інноваційно-технологічною активністю виконавчого персоналу, який, в умовах ресурсних обмежень продовжує виконувати виробничі завдання. Активізація використання наявних техніко-технологічних і людських ресурсів керівниками підприємств в напрямку підвищення їх якості дозволить гарантувати економічно безпечне функціонування як у поточному періоді так і на довготривалу перспективу.
4. Для розробки і впровадження заходів з підвищення якості персоналу суб'єктів НГКУ та оцінки підприємств галузі на відповідність критеріям і вимогам моделі управління якістю функціонування приведено анкетне

опитування та експертні оціни, які підтвердили припущення про те, що з одного боку персонал нафтогазових підприємств фізично, морально та професійно готовий до виконання виробничих завдань з метою досягнення позитивних результатів, а з іншого боку, головні проблеми окремих суб'єктів господарювання та галузі в цілому сконцентровані на різних рівнях управлінської ієрархії.

5. Аналіз управління економічною безпекою на прикладі НГВУ „Долинанафтогаз” показав, що впровадженні нами заходи з підвищення якості функціонування підприємства за трьома складовими мали позитивний вплив на рівень економічної безпеки суб'єкта господарювання. Внаслідок якісних змін протягом 2004-2008 років запропонований нами в 2.3 коефіцієнт якості діяльності $K_{\text{ядп}}$ зріс на 21%, а значення показника економічної безпеки $K_{\text{ев}}$ у 2008 році зафіксовано в межах від 0,6 до 0,8.
6. Графічна інтерпретація якості функціонування НГВУ „Долинанафтогаз” у 2004 та 2008 роках представлена на рис. 3.4 дає можливість спостерігати тенденції зміни якості функціонування підприємства та приймати адекватні рішення з управління економічною безпекою.

Основні наукові результати розділу 3 опубліковані в працях автора [31, 57, 235-238]

ВИСНОВКИ

Управління економічною безпекою підприємств нафтогазового комплексу України в контексті категорії „якість” вимагає, в першу чергу, широкого впровадження теоретичних основ, моделі та концептуальних структур управління і контролінгу якістю в практичну діяльність підприємств. У дисертаційній й роботі наведено теоретичне обґрунтування і нове практичне вирішення наукової задачі формування та управління економічною безпекою господарюючих суб’єктів нафтогазового комплексу. Результати проведеного наукового дослідження дають можливість зробити наступні висновки.

1. На основі проведеного аналізу теоретико-методологічних підходів до визначення сутності, основних понять та структури економічної безпеки встановлено, що поняття „економічна безпека” характеризує сутність інтересів кожного окремого ієрархічного рівня економіки. Підкреслюється, що найбільше значення в системі ієрархії економічної безпеки має безпека національних господарських одиниць, тому що, по перше, вона є основою формування економічної та національної безпеки держави, по друге – базисом і результатом розвитку внутрішньої економіки. В структурі економічної безпеки виділено складові внутрішньої, зовнішньої та комбінованої дії, в основі гарантування яких лежить повне та ефективне використання інтелектуального потенціалу спільноти (інтелектуальна безпека). Встановлено, що енергетична безпека держави залежить від економічно стабільного функціонування НГК, робота якого має суттєвий вплив на стан інвестиційної, сировинно-ресурсної, інноваційно-технологічної, екологічної безпеки. Проведений аналіз та класифікація загроз економічній безпеці дав можливість окрім зовнішніх та внутрішніх загроз виділити загрози комбінованого характеру, дія яких найбільш суттєво проявляється в енергетичному секторі економіки. Провівши оцінку впливу загроз, які виникають в тій

чи інших сферах економічного життя, нами встановлено, що загрози зміни рівня економічної активності населення, спаду виробництва, структурної деформації галузей національної економіки, зниження конкурентноздатності вітчизняної продукції, незадовільного відновлення основних виробничих фондів, інвестиційної активності, нестачі первинних енергоресурсів та інші сконцентровані на мікроекономічному рівні, сформованому з окремих державних підприємств і приватних корпоративних структур, які в сукупності утворюють галузь.

2. У науковій та методичній літературі існує досить великий перелік показників, які можуть характеризувати економічну безпеку систем будь-якого ієрархічного рівня і використовуватись за основу у прийнятті рішень з питань управління економічною безпекою. Зважаючи на пріоритетність впливу загроз економічній безпеці держави, які виникають на рівні галузей національної економіки нами запропоновано вдосконалений контур взаємозалежності між показниками-індикаторами економічної безпеки держави та господарюючих суб'єктів (галузей та їх підприємств). Встановлено, що приведений в науковій та навчальній літературі перелік показників економічної безпеки галузей та їх підприємств не враховує характеристик функціонування людських ресурсів. З цією метою поняття „галузь” інтерпретовано як „галузева суспільна система”, а показники-індикатори економічної безпеки доповнені показниками якості людських ресурсів.
3. Удосконалено методичні підходи до дослідження економічної безпеки підприємств галузевих суспільних систем, які не тільки розширюють відомий перелік показників-індикаторів, а й враховують оцінки якості людських ресурсів організаційних утворень. На цій основі запропоновано схему трансформації галузю або її окремим підприємством наявних ресурсів в результати та уточнене логіко-математичне рівняння досягнення позитивного і економічно безпечного господарського результату, які ґрунтуються на ефективному використанні матеріальних

та фінансових ресурсів якісним управлінським та виконавчим персоналом.

4. Розроблено концептуальну модель системи управління економічною безпекою підприємств галузевих суспільних систем на основі категорії „якість”. З використанням відомого в зарубіжній літературі графіка взаємозалежності якості діяльності та якості продукції доведено, що система управління економічною безпекою підприємства є невіддільною від системи управління якістю, причому категорію „якість” слід розглядати в контексті якості діяльності, основу якої складає якість персоналу. В зв'язку з цим процес управління економічною безпекою (поточною, тактичною та стратегічною) інтерпретовано у вигляді двох субпроцесів: вироблення і прийняття управлінського рішення (інтелектуального продукту) та субпроцес реалізації прийнятого рішення (кінцевого продукту). Такий підхід дав можливість виявити варіанти взаємозалежності між якістю людських ресурсів підприємства та результатами його діяльності.
5. Досліджено якісні критерії, кількісні показники і тенденції економічної безпеки підприємств у галузевому вимірі на основі вперше запропонованої просторової моделі оцінки і управління якістю діяльності підприємства, яка ґрунтується на інформації про реальні рівні якості управління Q_M , якості виконання Q_P та якості технологій і процесів Q_T . Рішення з управління економічною безпекою суб'єкта господарювання приймаються на основі співставлення досягнених підприємством показників якості за всіма напрямками з їх „ідеальними” значеннями. Утворені в результаті просторового графоаналітичного моделювання підпростори якості характеризують кінцеву якість діяльності підприємства відповідно до значень показників якості за трьома складовими. Тенденції економічної безпеки підприємства визначаються шляхом приведення відповідності між коефіцієнтом якості діяльності

$K_{ядп}$ та показником економічної безпеки $K_{ЕВ}$, а також з врахуванням значень часткових коефіцієнтів якості. Використання методів та інструментів контролінгу якості дасть можливість забезпечити процеси управління економічною безпекою підприємства достовірною та оперативною інформацією. З цією метою нами запропоновано створення додаткових центрів відповідальності: центр відповідальності за якість людських ресурсів (ЦЯЛР) та центр якості процесів, технології та обладнання (ЦЯПТО). З використанням сучасних технологій комплексного управління якістю розроблено методи, технології та інструменти управління економічною безпекою підприємств на засадах якості. Схема управління якістю діяльності підприємства представлена у вигляді зворотніх зв'язків між суб'єктом та об'єктом управління якістю, а також кінцевими результатами діяльності, які відображають досягнутий рівень економічної безпеки.

6. На основі аналізу управлінської, виробничо-господарської та, частково, фінансової діяльності як НГКУ загалом, так і окремих господарюючих суб'єктів ідентифіковано основні напрями удосконалення управління економічною безпекою підприємств нафтогазової галузі. Встановлено, що проблеми їх економічно безпечного функціонування тільки частково пов'язані з впливом зовнішніх чинників (обмеженість матеріальних, фінансових та сировинних ресурсів). Суттєвий вплив на результати діяльності (безпечні/небезпечні) мають фактори пов'язані з якістю людських ресурсів (управлінського та виконавчого персоналу). Використання результатів дослідження та оцінки підприємств НГКУ на відповідність критеріям і вимогам моделі управління якістю функціонування дало можливість розробити шляхи удосконалення процесів і процедур управління якістю функціонування підприємств як ключового чинника їх економічної безпеки. На основі анкетного опитування персоналу окремих підприємств НГКУ та експертних оцінок встановлено, що основними напрямками удосконалення процесів і

процедур управління якістю функціонування та економічною безпекою підприємств нафтогазової галузі мають стати заходи спрямовані на покращення якості управлінського та виконавчого персоналу, а також техніки, технології та обладнання за окремими характеристиками.

7. Стратегічні напрями гарантування економічної безпеки нафтогазової галузі України на основі управління якістю функціонування її підприємств сформовані після перевірки дієвості запропонованих заходів відповідно до результатів просторового графоаналітичного моделювання заходів для НГВУ „Долинанафтогаз”. Результати показали, що запровадження якісних змін на підприємстві протягом 2004-2008 років мало позитивний вплив на якість діяльності та рівень економічної безпеки. Запропоновані підходи слід вважати універсальними, тобто такими, які можуть бути використані для оцінки якості діяльності та економічної безпеки як підприємств НГКУ, так і інших галузей національного господарства.

ДОДАТКИ

Додаток А



УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ НАФТИ І ГАЗУ

76019, м. Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15; тел. (380) 03422 4 22 64, 4 24 53, факс (380) 03422 4 21 39;
 e-mail: public@oilng.uedu.ua. Код університету 02070855, р/р № 35229003000004 в УДК в Івано-Франківській
 обл., МФО 836014, Станція Івано-Франківськ, Львівської залізниці, код 368404

19.03.08 № 51-101-18

На № _____ від _____

Про проведення наукових досліджень
 в сфері інтелектуалізації та мотивації
 праці

Керівникам підприємств, установ та
 організацій нафтогазового
 комплексу України

Шановні панове!

В зв'язку з тим, що Радою продуктивних сил НАН України Івано-Франківському національному технічному університету нафти і газу доручено виконання наукових досліджень за темою «Інтелектуальні ресурси та інтелектуальний капітал галузі в системі економічної безпеки держави» (на прикладі нафтогазового комплексу України), просимо Вас посприяти участі співробітників Вашої організації у анонімному анкетуванні.

Анкета додається.

З повагою,
 проректор з наукової роботи

Карпаш О.М.

Додаток Б

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Кафедра управління регіональним економічним розвитком

АНКЕТА

Шановний респонденте! Просимо вас взяти участь у дослідженні, яке спрямоване на вивчення низки аспектів управлінської праці в умовах формування нового типу економічних відносин та найбільш гострих проблем розвитку людських ресурсів в умовах формування економіки знань.

Прочитайте уважно кожне запитання анкети і оберіть той варіант відповіді, який в найбільшій мірі відповідає вашій точці зору.

Анкета анонімна. Отримані результати будуть використані в науково-практичних цілях.

1. Яку, на вашу думку, важливість мають наступні кваліфікації для розвитку вашої організації?

Кваліфікація	<i>Важлива</i>	<i>Має середню важливість</i>	<i>Не важлива</i>
Економіст			
Інженер			
Менеджер			
Інше (<i>вказіть</i>)			

2. Позначте, будь-ласка, головні мотиви, які спонукають вас працювати:

а). У вибраній вами сфері діяльності

б). У даному закладі

<i>Мотиви діяльності</i>		<i>У вибраній сфері діяльності</i>	<i>У даному закладі</i>
1.	Зміст праці (цікава робота, свобода для творчої роботи)		
2.	Перспектива кар'єрного просування		
3.	Високий заробіток		
4.	Регулярність отримання заробітної плати		
5.	Перспективи отримання соціальних вигод (висока пенсія, пільги)		
6.	Престижність посади		
7.	Значимість роботи для суспільства		
8.	Можливість широких соціальних контактів		
9.	Умови праці		
10.	Можливість займатися управлінською діяльністю		
11.	Перспективи закордонних поїздок		
12.	Відсутність кращого місця роботи		

3. Виберіть також по 5 ціннісних категорій (потреб) з груп “Результат”, “Ефект” та “Соціальна корисність” і впорядкуйте їх за важливістю (1 – дуже важливо, 5 – має для вас найменшу важливість).

№	Класифікація цінностей особи як мотивів робочої поведінки					
	“Результат”		“Ефект”		“Соціальна корисність”	
1.	Прагнення успіху		Економність		Вірність традиціям	
2.	Високі результати		Бережливість		Спадковість	
3.	Професіоналізм		Забезпечене майбутнє		Чесність	
4.	Майстерність		Нагороди		Прозорість	
5.	Діловитість		Організованість		Відкритість	
6.	Інноваційність		Здатність до адаптації		Сімейність	
7.	Ерудованість		Працьовитість		Релігійність	
8.	Високий рівень освіти		Матеріальний достаток		Причетність до групи	
9.	Інціативність		Наявність пільг		Повага оточення	
10.	Цілеспрямованість		Висока заробітна платня		Самоповага	
11.	Самоудосконалення		Комфортні умови праці		Позиція лідера	
12.	Винахідливість		Безпечні умови праці		Відповідальність	
13.	Авторитет експерта		Відсутність ризику		Готовність допомогти	
14.	Ретельність		Особисте здоров'я		Патріотизм	
15.	Владні повноваження		Моральний комфорт		Позиція лідируваного	

4. Наскільки, на вашу думку, реалізуються ваш особистий потенціал, а також потенціал ваших колег (підлеглих)?

Чинники	Особистий потенціал					Потенціал колег (підлеглих)				
	100 %	75 %	50 %	25 %	0 %	100 %	75 %	50 %	25 %	0 %
Інтелектуальні здібності										
Знання										
Творчість										
Новаторство										
Ініціатива										
Моральні і духовно-культурні цінності										

5. Розташуйте в порядку важливості фактори, які б спонукали вас працювати з більшим задоволенням та продуктивністю:

Фактори	1 – найважливіший фактор 7 (або 8) – абсолютно не важливий
Підвищення заробітної плати	
Періодичного преміювання	
Створення сприятливих умов праці	
Залучення до розподілу прибутку підприємства	
Постійне навчання	
Стимулювання творчої активності	
Моральне стимулювання	
Інше (вказіть)	

6. Які кризові явища на вашому підприємстві викликають у вас особисте занепокоєння?

Кризові явища	Поставте позначку
Некомпетентність управлінського персоналу	
Відсутність чіткого розподілу і розуміння функціональних обов'язків структурними	
Затримка заробітної плати, пов'язана з відсутністю коштів на підприємстві	
Недосконала система матеріального та морального стимулювання працівників	
Неврахування пропозицій підлеглих при підготовці управлінських рішень	
Інше (вказіть)	

7. Чи влаштовує вас діюча на підприємстві система мотивування працівників?

Відповіді	Поставте позначку
Так	
Ні	
Абсолютно не влаштовує	
Важко відповісти	

8. Вкажіть, будь-ласка, недоліки системи мотивування працівників вашого підприємства

Які причини перешкоджають розвитку та продуктивності праці працівників, діяльність яких пов'язана з інтелектуальною працею ("білі комірці") у вашій організації? (Виберіть 3 варіанта).

Причини (виберіть 3 варіанта відповіді)	Поставте позначку
Недостатня оплата праці	
Невідповідність виконуваної роботи отриманій спеціальності	
Незадовільні умови праці	
Методи керівництва, несприятливі для творчої праці	
Низький престиж інтелектуальної праці у суспільстві?	
Відсутність тісного взаємозв'язку між освітою, наукою та виробництвом	
Інше (вказіть)	

9. Які причини спонукають працівників з високим інтелектуальним потенціалом емігрувати з України? (Виберіть 3 варіанта).

Причини (виберіть 3 варіанта відповіді)	Поставте позначку
Прагнення підвищити свій професійний рівень	
Сподівання на високі заробітки	
Надія забезпечити в майбутньому своїй родині (дітям) гідні життєві перспективи	
Побоювання залишатись в Україні через невизначену політичну та економічну ситуацію	
Прагнення займатися улюбленою працею (працювати за спеціальністю)	
Інше (вказіть)	

10. Чи хотіли би ви найближчим часом змінити місце роботи?

Варіанти	Поставте позначку
Ні	
Так, хотілося б працювати в іншій установі, але за своєю	

спеціальністю	
Так, хочу реалізувати себе в інших видах діяльності	
Інше (вказіть)	

11. Чи хотіли б Ви підвищити рівень своєї кваліфікації і з якою метою?

Варіанти	Поставте позначку
Ні	
Так, хотілося б, для отримання вищої заробітної плати	
Так, хотілося б, для кар'єрного росту	
Інше (вказіть)	

12. Чи відчуваєте Ви потребу отримати додаткові знання в галузі економіки чи менеджменту? (для працівників з технічною освітою)

Варіанти	Поставте позначку
Ні	
Так	

13. Чи відчуваєте Ви потребу отримати технічну спеціальність? (для працівників з економічною освітою)

Варіанти	Поставте позначку
Ні	
Так	

14. Яку актуальну проблему в управлінні підприємством ви хотіли б вирішити в першу чергу? (Вкажіть).

15. Як би ви оцінили свій щомісячний прибуток?

Варіанти	Поставте позначку
Вистачає, могу щомісяця відкладати гроші	
Грошей ледь вистачає	
Абсолютно не вистачає	

16. Як ви оцінюєте стан свого здоров'я?

Варіанти	Поставте позначку
Дуже добрий	
Добрий	
Ні добрий, ні поганий	
Поганий	
Дуже поганий	

17. Чим ви займаєтесь у вільній від роботи час?

Варіанти	Поставте позначку
Дивлюся телевізор, слухаю музику	
Відвідую музеї, театри	
Проводжу час у сімейному колі	
Спілкуюсь з родичами, друзями	
Займаюсь побутовими справами	
Читаю газети, журнали, книги	
Проводжу час в Інтернеті	
Відвідую церкву, храм	
Просто відпочиваю, нічого не роблячи	
Інше (вказіть)	

18. Де ви мешкаєте зараз?

Варіанти	Поставте позначку
У гуртожитку	
Винаймаю житло	
У власній окремій квартирі	
У квартирі, за яку сплачуюю кредит	
У квартирі батьків	
Інше (вказіть)	

19. Чи маєте ви у своєму помешканні?

Варіанти	Так	Ні	Не відчуваю необхідності	Ні, але маю можливість постійно ними користуватись
Окремо обладнане робоче місце				
Комп'ютер				
Підключення до Інтернету				
Домашня професійна бібліотека				

А тепер кілька слів про себе

Стать: Посада: Стаж:

Ваша освіта:

Варіанти	Поставте позначку
Середня спеціальна	
Повна вища	
Маю науковий ступінь кандидата наук	
Маю науковий ступінь доктора наук	
Навчаюсь в аспірантурі	
Закінчив аспірантуру	

Ваш вік:

Варіанти	Поставте позначку
до 20 років	
21 – 25 років	
26 – 30 років	
31 – 35 років	
36 – 40 років	
41 – 45 років	
46 – 50 років	
51 – 55 років	
56 – 60 років	
61 – 65 років	
66 – 70 років	
71 і більше	

Дякуємо за співпрацю !

Додаток В

Івано-Франківський національний технічний університет

нафти і газу

Кафедра управління регіональним економічним розвитком

А Н К Е Т А

Шановний респонденте! Просимо вас в якості експерта взяти участь у дослідженні, яке спрямоване на вивчення низки аспектів управлінської та виконавської праці персоналу нафтогазового комплексу України в умовах формування нового типу економічних відносин та найбільш гострих проблем розвитку галузі.

Прочитайте уважно кожне запитання анкети і оберіть той бал, який в найбільшій мірі відповідає вашій точці зору.

Анкета анонімна. Отримані результати будуть використані в науково-практичних цілях.

I. За п'ятибальною шкалою (0-дуже погано; 5-дуже добре) оцініть наступні якісні характеристики управлінського персоналу галузі (підприємства):

1. Професійна підготовка:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

2. Інноваційна здатність:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

3. Готовність до неперервного навчання і саморозвитку:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

4. Продуктивність праці:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

5. Рівень мотивації на високоефективну та результативну роботу:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

6. Готовність до постійних змін в галузі (на підприємстві):

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

7. Рівень відданості інтересам галузі (підприємства):

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

8. Якість вищого управлінського персоналу галузі (підприємства) (топ-менеджменту):

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

9. Лідерські якості вищого управлінського персоналу галузі (підприємства) (топ-менеджменту):

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

10. Якість середньої ланки управлінського персоналу галузі (підприємства):

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

11. Лідерські якості середньої ланки управлінського персоналу галузі (підприємства):

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

12. Якість лінійної ланки управлінського персоналу галузі (підприємства) (керівники відділів, підрозділів і т. д.):

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

13. Лідерські якості лінійної ланки управлінського персоналу галузі (підприємства) (керівники відділів, підрозділів і т. д.):

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

14. Готовність до впровадження технологій створення ефективних команд:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

15. Використання керівним корпусом галузі (підприємства) сучасних управлінських технологій та інтелектуального потенціалу персоналу адекватних вимогам економіки знань:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

II. За п'ятибальною шкалою (0-дуже погано; 5-дуже добре) оцініть наступні якісні характеристики виконавчого персоналу галузі та його можливості використовувати наявний потенціал:

1. Професійна підготовка:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

2. Інноваційна здатність:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

3. Готовність до неперервного навчання і саморозвитку:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

4. Продуктивність праці:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

5. Рівень мотивації на високоефективну та результативну роботу:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

6. Готовність до постійних змін в галузі (на підприємстві):

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

7. Відданість інтересам галузі (підприємства):

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

8. Готовність до впровадження технологій створення ефективних команд:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

9. Використання власного інтелектуального потенціалу:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

10. Самостійність у виконанні робіт:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

11. Кар'єрний ріст за результатами праці:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

12. Матеріальна забезпеченість для виконання робіт:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

13. Психологічний клімат для виконання робіт:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

14. Мотивація інтелектуальної праці :

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

15. Ступінь залучення до управління:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

III. За п'ятибальною шкалою (0-дуже погано; 5-дуже добре) оцініть наступні якісні характеристики *технічного та технологічного розвитку галузі*:

1. Використання вітчизняних технічних засобів на галузевих підприємствах:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

2. Використання закордонних технічних засобів на галузевих підприємствах:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

3. Використання вітчизняних технологій на галузевих підприємствах:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

4. Використання закордонних технологій на галузевих підприємствах:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

5. Використання вітчизняного технологічного обладнання на галузевих підприємствах:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

6. Використання закордонного технологічного обладнання на галузевих підприємствах:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

7. Використання комп'ютерних технологій на галузевих підприємствах:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

8. Використання інформаційних технологій на галузевих підприємствах:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

9. Моральний знос основних виробничих фондів галузі (підприємства):

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

10. Фізичний знос основних виробничих фондів галузі (підприємства):

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

11. Використання інтелектуальної власності в галузі (підприємства):

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

12. Використання інтелектуального капіталу в галузі (підприємства):

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

13. Власні навчально-методичні розробки, творчі ідеї та наукові відкриття, які використовуються на підприємствах галузі:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

14. Запозичені із-за кордону навчально-методичні розробки, творчі ідеї та наукові відкриття, які використовуються на підприємствах галузі:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

15. Використання вітчизняних інтелектуальних розробок застосованих в практичній діяльності нафтогазових підприємств інших країн:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

IV. За п'ятибальною шкалою (0-дуже погано; 5-дуже добре) оцініть наступні якісні характеристики функціонування галузі в умовах інтелектуалізованої економіки:**1. Дохідність підприємств галузі від результатів інтелектуалізації праці:**

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

2. Залежність розвитку галузі від економічної політики в державі :

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

3. Залежність розвитку галузі від кон'юктури зовнішнього ринку :

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

4. Конкурентноздатність галузі:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

5. Рівень фінансового менеджменту в галузі:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

6. Рівень організації виробництва в галузі:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

7. Рівень матеріального стимулювання персоналу галузі:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

8. Рівень співпраці галузевих підприємств з органами влади:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

9. Рівень галузевого стратегічного планування:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

10. Рівень поточного та кінцевого контролю за якістю товарів та послуг:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Щиро дякуємо Вам за допомогу у проведенні досліджень.



УКРАЇНА

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ НАФТИ І ГАЗУ**

76019, м. Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15; тел. (380) 03422 4 22 64, 4-24-53, факс (380) 03422 4 21 39;
e-mail: public@ipung.edu.ua. Код університету 02070855, р/р № 35229003000004 в УДК в Івано-Франківській
обл., МФО 836014, Станція Івано-Франківськ, Львівської залізниці, код 388404

10.04.09 № 110-131-21

На № _____ від _____

Керівникам підприємств, установ та
організацій нафтогазового
комплексу України

Про проведення наукових досліджень
з оцінки якості персоналу галузі

Шановні панове!

В зв'язку з тим, що Радою продуктивних сил НАН України Івано-Франківському національному технічному університету нафти і газу доручено виконання наукових досліджень за темою «Інтелектуальні ресурси та інтелектуальний капітал галузі в системі економічної безпеки держави» (на прикладі нафтогазового комплексу України), просимо Вас доручити авторитетним експертам Вашого підприємства відповісти на запитання анкети (додається).

Узагальнені результати анкетування, які будуть Вам повідомлені, не міститимуть назви організації та відомості про осіб-респондентів.

З повагою,
проректор з наукової роботи

Карпаш О.М.

Додаток Д

1. Результати анкетного опитування експертів НГКУ щодо оцінки якості функціонування НГКУ

№п/п	Якісні характеристики	Середній бал	Оцінка у %
1	Дохідність підприємств галузі від результатів інтелектуалізації праці	2,19	43,8
2	Залежність розвитку галузі від економічної політики в державі	2,88	57,5
3	Залежність розвитку галузі від кон'юктури зовнішнього ринку	3,38	67,5
4	Конкурентноздатність галузі	2,56	51,3
5	Рівень фінансового менеджменту в галузі	2,38	47,5
6	Рівень організації виробництва в галузі	2,94	58,8
7	Рівень матеріального стимулювання персоналу галузі	3,13	62,5
8	Рівень співпраці галузевих підприємств з органами влади	3,19	63,8
9	Рівень галузевого стратегічного планування	2,13	42,5
10	Рівень поточного та кінцевого контролю за якістю товарів та послуг	2,50	50,0

2. Результати анкетного опитування експертів НГКУ щодо оцінки якості управлінського персоналу НГКУ

№п/п	Якісні характеристики управлінського персоналу	Середній бал	Оцінка у %
1	Професійна підготовка	3,38	67,5
2	Інноваційна здатність	2,63	52,5
3	Готовність до неперервного навчання і саморозвитку	2,80	56,0
4	Продуктивність праці	2,81	56,3
5	Рівень мотивації на високоефективну та результативну роботу	3,13	62,5
6	Готовність до постійних змін в галузі	2,81	56,3
7	Рівень відданості інтересам галузі	3,38	67,5
8	Якість вищого управлінського персоналу галузі (топ-менеджменту):	3,07	61,3
9	Лідерські якості вищого управлінського персоналу галузі (топ-менеджменту)	3,00	60,0
10	Якість середньої ланки управлінського персоналу галузі	3,44	68,8
11	Лідерські якості середньої ланки управлінського персоналу галузі	3,13	62,7
12	Якість лінійної ланки управлінського персоналу галузі (керівники відділів, підрозділів і т. д.)	3,63	72,5
13	Лідерські якості лінійної ланки управлінського персоналу галузі (керівники відділів, підрозділів і т. д.)	3,19	63,8
14	Готовність до впровадження технологій створення ефективних команд	3,00	60,0
15	Використання керівним корпусом галузі сучасних управлінських технологій та інтелектуального потенціалу персоналу адекватних вимогам економіки знань	2,53	50,7

3. Результати анкетного опитування експертів НГКУ щодо оцінки якості виконавчого персоналу НГКУ

№ п/п	Якісні характеристики управлінського персоналу	Середній бал	Оцінка у %
1	Професійна підготовка	3,88	77,5
2	Інноваційна здатність	3,00	60,0
3	Готовність до неперервного навчання і саморозвитку	3,06	61,3
4	Продуктивність праці	3,19	63,8
5	Рівень мотивації на високоефективну та результативну роботу	3,25	65,0
6	Готовність до постійних змін в галузі	2,88	57,5
7	Рівень відданості інтересам галузі	3,75	75,0
8	Готовність до впровадження технологій створення ефективних команд	3,13	62,5
9	Використання власного інтелектуального потенціалу	3,13	62,5
10	Самостійність у виконанні робіт	3,31	66,3
11	Кар'єрний ріст за результатами праці	2,81	56,3
12	Матеріальна забезпеченість для виконання робіт	2,75	55,0
13	Психологічний клімат для виконання робіт	3,00	60,0
14	Мотивація інтелектуальної праці	2,50	50,0
15	Ступінь залучення до управління	2,20	44,0

4. Результати анкетного опитування експертів НГКУ щодо оцінки якості техніки, технології та обладнання НГКУ

№ п/п	Якісні характеристик техніки, технології та обладнання	Середній бал	Оцінка у %
1	Використання вітчизняних технічних засобів	3,06	61,3
2	Використання закордонних технічних засобів	3,13	62,5
3	Використання вітчизняних технологій	3,25	65,0
4	Використання закордонних технологій	2,75	55,0
5	Використання вітчизняного технологічного обладнання	3,25	65,0
6	Використання закордонного технологічного обладнання	3,06	61,3
7	Використання комп'ютерних технологій	3,19	63,8
8	Використання інформаційних технологій	3,07	61,3
9	Моральний знос основних виробничих фондів	2,31	46,3
10	Фізичний знос основних виробничих фондів	2,44	48,8
11	Використання інтелектуальної власності	2,63	52,5
12	Використання інтелектуального капіталу	2,13	42,5
13	Власні навчально-методичні розробки, творчі ідеї та наукові відкриття, які використовуються	2,81	56,3
14	Запозичені із-за кордону навчально-методичні розробки, творчі ідеї та наукові відкриття, які використовуються	2,50	50,0
15	Використання вітчизняних інтелектуальних розробок застосованих в практичній діяльності нафтогазових підприємств інших країн	2,63	52,5

Додаток Е
Якісний склад управлінського та виконавчого персоналу НГВУ „Долининафтогаз” за 2004-2008 рр.

Персонал	Загальна кількість	Кількість персоналу з високими званнями	Кількість персоналу з вищою освітою	% від загальної кількості	Кількість персоналу з С/С освітою (навчались у технікумах)	Кількість персоналу з сер. освітою (навч. в профтехучилищах)	Кількість персоналу з поч. освітою	Чоловіки	Жінки	Кількість персоналу, який отримав вищу освіту	% від загальної кількості	Кількість персоналу, який пройшов перепідготовку або підвищив кваліфікацію	% від загальної кількості	Кількість персоналу віком до 34 років	% від загальної кількості	Жінки віком від 50 до 54 років	% від загальної кількості	Чоловіки віком від 55 до 59 років	% від загальної кількості	Кількість пенсіонерів за віком	% від загальної кількості		
																						Кількість персоналу, який отримав вищу освіту	% від загальної кількості
керівники	151	2	135	89	13	1	0	135	16	2	1,3	1	0,7	3	2	11	7	5	3,31	21	14	17	11
ІТП	228	0	189	83	35	4	0	169	59	4	1,8	6	2,6	67	29	24	11	24	10,5	6	3	18	8
робітники	1634	0	25	2	387	1222	0	1337	297	7	0,4	11	0,7	0	0	363	22	52	3,18	112	7	53	3
Всього	2013	2	349	17	435	1227	0	1641	372	13	0,6	18	0,9	70	3	398	20	81	4,02	139	7	88	4
керівники	164	0	137	84	26	1	0	142	22	1	0,6	0	0,0	23	14	13	8	5	3,05	23	14	17	10
ІТП	228	2	193	85	19	14	0	205	23	3	1,3	4	1,8	19	8	36	16	29	12,7	4	2	18	8
робітники	1693	0	32	2	266	1395	0	1385	308	9	0,5	7	0,4	176	10	294	17	52	3,07	114	7	30	2
Всього	2085	2	362	17	311	1410	0	1732	353	13	0,6	11	0,5	218	10	343	16	86	4,12	141	7	65	3
керівники	165	2	138	84	25	0	0	143	21	0	0,0	0	0,0	27	16	12	7	5	3,03	15	9	14	8
ІТП	229	0	196	86	19	14	0	206	23	2	0,9	3	1,3	69	30	46	20	26	11,4	4	2	15	7
робітники	1677	0	30	2	256	1391	0	1378	299	7	0,4	5	0,3	524	31	287	17	55	3,28	100	6	29	2
Всього	2071	2	364	18	300	1405	0	1727	343	9	0,4	8	0,4	620	30	345	17	86	4,15	119	6	58	3
керівники	165	1	140	85	24	0	0	143	21	0	0,0	0	0,0	1	1	7	4	8	4,85	19	12	11	7
ІТП	238	0	199	84	28	10	0	216	22	4	1,7	2	0,8	1	0	21	9	16	6,72	11	5	7	3
робітники	1614	0	36	2	318	1260	0	1365	249	6	0,4	4	0,2	570	35	205	13	50	3,1	11	1	30	2
Всього	2017	1	375	19	370	1270	0	1724	292	10	0,5	6	0,3	572	28	233	12	74	3,67	41	2	48	2
керівники	166	1	141	85	24	0	0	144	21	0	0,0	0	0,0	93	56	10	6	11	6,63	18	11	13	8
ІТП	242	0	203	84	28	10	0	218	24	2	0,8	2	0,8	48	20	19	8	22	9,09	11	5	10	4
робітники	1592	0	42	3	394	1156	0	1369	223	7	0,4	3	0,2	480	30	234	15	65	4,08	123	8	30	2
Всього	2000	1	386	19	446	1166	0	1731	268	9	0,5	5	0,3	621	31	263	13	98	4,9	152	8	53	3

Додаток Ж
Графічний інтерпретатор
"Просторова модель оцінки і управління якістю функціонування організації"

Програма для графічної інтерпретації просторової моделі оцінки функціонування організації (Рис. 1), написана на мові Delphi (Objective Pascal) з використанням графічної бібліотеки об'ємної графіки OpenGL.

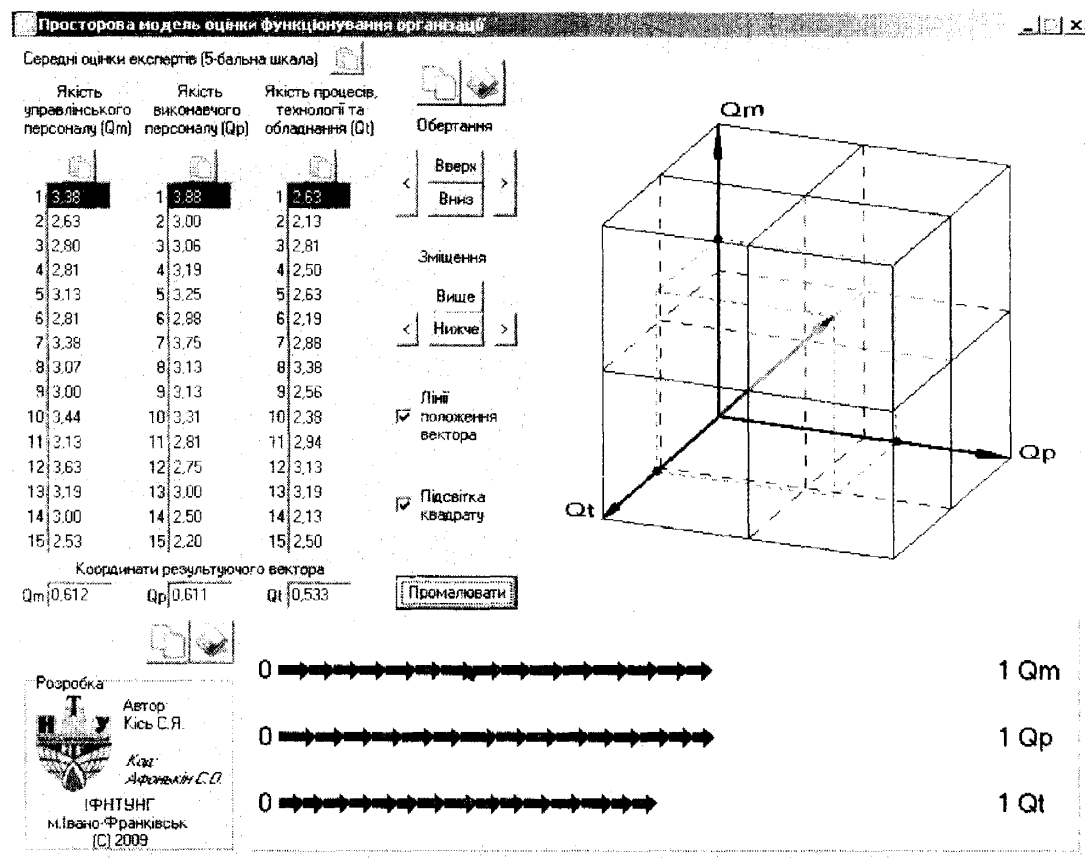


Рис. 1 Загальний вигляд вікна програми-інтерпретатора

Координати підсумкового вектора будуються виходячи з розрахунку:

$$Q_m(p, t) = \frac{\sum_{i=1}^{15} q_{m(p,t) i}}{75}$$

Оскільки використовується 5-бальна шкала, то при 15-ти критеріях оцінки максимальний бал за кожним напрямком оцінки становитиме $5 \times 15 = 75$. Для цілей графічної інтерпретації отримане значення координат множать на константу масштабу – фізичну довжину осі координат.

Координати елементів векторів, що відображаються в нижній частині вікна розраховуються наступним чином:

$$L(q_i) = \frac{q_i}{75}$$

Отримане значення вказує, який % від максимального сукупного вектора складає дане значення. Для цілей графічної інтерпретації отримане значення координат множать на константу масштабу – фізичну довжину зображуваного максимального вектора (сіра смужка).

Розглянемо інструменти керування програмою.

1. Контроль відображення об'ємної моделі (Рис. 2):



* - через особливості виводу на екран об'ємного зображення бібліотекою OpenGL

Рис. 2 Панель управління відображенням об'ємної моделі

2. Введення даних:

В якості вихідних даних програма приймає середні оцінки експертів, взяті по 5-ти бальній шкалі за 15-ма критеріями оцінки в трьох напрямках (Рис.3).

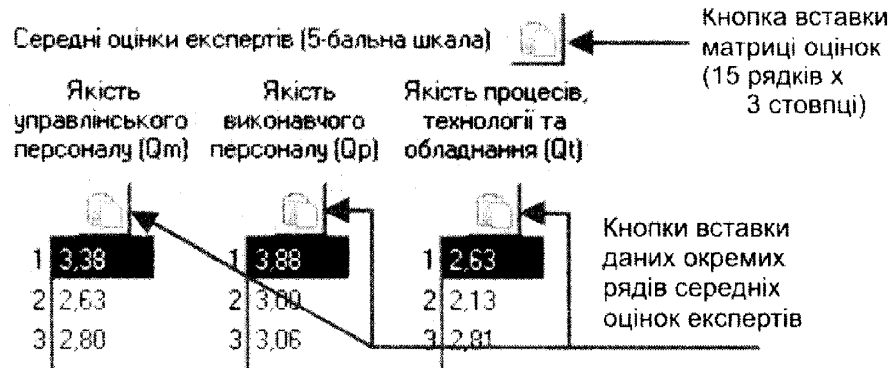


Рис.3 Інструменти та область введення даних

Дані можна коректувати або навіть вводити вручну у вікні програми. При зміні даних проводиться перевірка і автоматичний прорахунок моделі. Якщо даних недостатньо – модель не відображається. Програма підтримує вставку даних з пакету MS Excel.

Кнопки копіювання та збереження зображення, розміщені зліва від по елементного зображення векторів мають аналогічне призначення – копіювання в буфер обміну та збереження як файл-зображення (BMP) графічної інтерпретації елементів векторів.

Додаток 3



УКРАЇНА
Міністерство освіти і науки України
Державний департамент інтелектуальної власності

СВІДОЦТВО

про реєстрацію авторського права на твір

№ 33570

Комп'ютерна програма "Графічний інтерпретатор просторової моделі оцінки якості функціонування організації"

(під назва твору)

Автор(и) Кісь Святослав Ярославович, Афонькін Сергій Олегович

(повне ім'я, псевдонім (за наявності))

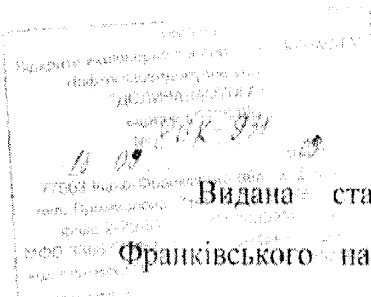
Дата реєстрації

04.06.2010

Голова Державного департаменту
інтелектуальної власності



М.В.Паладій

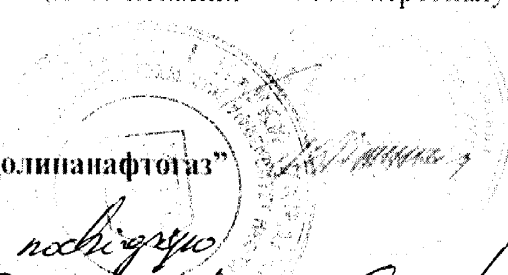


ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

Видана старшому викладачу кафедри економічної теорії Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу Кісю Святославу Ярославовичу про те, що результати його дисертаційної роботи на тему "Управління якістю персоналу підприємств нафтогазового комплексу в контексті економічної безпеки України", виконану з метою здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук, були використані в процесі розробки заходів щодо покращення якісних характеристик персоналу НГВУ „Долинанافتогаз”

До використаних рекомендацій відносяться:

- програми перепідготовки та підвищення кваліфікації управлінського та виконавчого персоналу НГВУ „Долинанافتогаз”, орієнтовані на інтелектуальні складові забезпечення якості та економічної безпеки;
- комплексна графоаналітична модель якісних показників персоналу організаційного утворення для моделювання кількісних та якісних показників кінцевих результатів його діяльності;
- методика анкетного дослідження і оцінки основних характеристик і стану персоналу НГВУ „Долинанافتогаз” з метою його вдосконалення з орієнтацією на досягнення безпечного функціонування.
- результати анкетного дослідження і оцінки основних характеристик стану і якості управлінського та виконавчого персоналу підприємства використані в процесі прийняття управлінських рішень щодо їх корекції;
- рекомендації керівництву НГВУ „Долинанافتогаз” щодо розробки програми підвищення показників якості персоналу підприємства.

Начальник НГВУ „Долинанافتогаз”  М.Д.Гой

Кісю Святославу
Висший секретарь *В. - В. П. Гой*

Стрийське відділення бурових робіт

82400 Львівська обл. м.Стрий п/с1 8 Р/р 2600921933 АБ"Укргазпромбанк" МФО 320843, ЗКПО 00156392
Тел.: (03245) 5-23-19. Факс: (03245) 5-84-72, (89) 24-30. E-mail: svbr@ukr.net

14.09.09 № 014/1437

На № _____ від _____

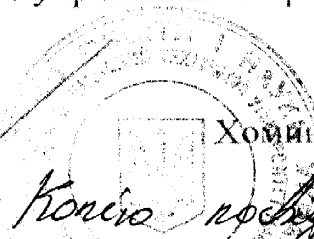
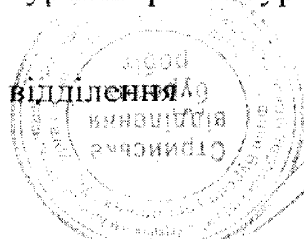
ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

Видана старшому викладачу кафедри економічної теорії Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу Кісію Святославу Ярославовичу про те, що результати його дисертаційної роботи, виконаної з метою здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук, були використані в процесі розробки заходів щодо покращення якісних характеристик персоналу Стрийського відділення бурових робіт бурового управління "Укрбургаз".

До використаних рекомендацій відносяться:

- методика анкетного дослідження і оцінки основних якісних характеристик управлінського і виконавчого персоналу Стрийського відділення бурових робіт бурового управління "Укрбургаз" з метою його вдосконалення з орієнтацією на досягнення економічної безпеки підприємства;
- результати анкетного дослідження і оцінки основних характеристик стану і якості управлінського та виконавчого персоналу, техніко-технологічних характеристик Стрийського відділення бурових робіт бурового управління "Укрбургаз" використані в процесі прийняття управлінських рішень щодо їх удосконалення і корекції.
- програма перепідготовки та підвищення кваліфікації управлінського і виконавчого персоналу Стрийського відділення бурових робіт бурового управління "Укрбургаз", складена на основі дослідження підприємства з використанням комплексної графоаналітичної моделі.
- перспективні плани і програми технічного та технологічного переозброєння, підвищення конкурентоздатності та інноваційності Стрийського відділення бурових робіт бурового управління "Укрбургаз".

Начальник Стрийського відділення
бурових робіт



Хомин Я.М.

Кісію Святославу



**ВІДКРИТЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "УКРНАФТА"
НАФТОГАЗОВИДОБУВНЕ УПРАВЛІННЯ
"НАДВІРНАНАФТОГАЗ"**

78400, м. Надвірна, Івано-Франківської обл. вул. Грушевського, 13.
Телетайл: 292814 KORD, тел/факс 2-25-24, р/р 26000252342001, МФО 336677
КБ "Приват Банк" м.Надвірна, Код 00136515

15.09.2009 № 11-1/2009

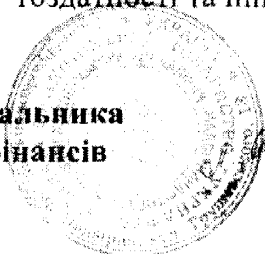
ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

Видана старшому викладачу кафедри економічної теорії Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу Кісію Святославу Ярославовичу про те, що результати його дисертаційної роботи, виконаної з метою здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук, були використані в процесі розробки заходів щодо покращення якісних характеристик персоналу НГВУ "Надвірна нафтогаз".

До використаних рекомендацій відносяться:

- методика анкетного дослідження і оцінки основних якісних характеристик управлінського і виконавчого персоналу НГВУ "Надвірна нафтогаз" з метою його вдосконалення з орієнтацією на досягнення економічної безпеки підприємства.
- результати анкетного дослідження і оцінки основних характеристик стану і якості управлінського та виконавчого персоналу, техніко-технологічних характеристик НГВУ "Надвірна нафтогаз" використані в процесі прийняття управлінських рішень щодо їх удосконалення і корекції.
- Програма перепідготовки та підвищення кваліфікації управлінського і виконавчого персоналу НГВУ "Надвірна нафтогаз", складена на основі дослідження підприємства з використанням комплексної графоаналітичної моделі.
- перспективні плани і програми технічного та технологічного переозброєння, підвищення конкурентоздатності та інноваційності НГВУ "Надвірна нафтогаз"

Заступник начальника
управління з фінансів



Григорів О.І.

Кісію Святославу
Башин
Сирета
В. Процюк

Національна акціонерна компанія
"Нафтогаз України"

Дочірня компанія
"УКРТРАНСГАЗ"

Управління магістральних
газопроводів
"КІЇВТРАНСГАЗ"

МРИНСЬКЕ

виробниче управління
підземного зберігання газу

17113, Чернігівська обл.

Носівський р-н, с. Мрин

тел.: (04642) 2-9401

e-mail:office@mrin.ktg.com.ua



УКРТРАНСГАЗ

UA 2.003.899 ISO 9001-2001
UA 2.003.900 ISO 14001-97

National Joint-Stock Company
Naftogaz of Ukraine

Affiliated Company
UKRTRANS GAS

Main Pipeline
Division

KYIVTRANS GAS

MRYN

Underground Gas
Storage Subdivision

Mryn, Chernigiv region
Nosivskii district, Ukraine, 17113

tel.: (04642) 2-9401

e-mail:office@mrin.ktg.com.ua

29.03.2010 № 444

на № _____

ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

Видана старшому викладачу кафедри економічної теорії Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу Кіслю Святославу Ярославовичу про те, що результати його дисертаційної роботи на тему «Управління економічною безпекою підприємств нафтогазового комплексу України в контексті категорії «якість», виконану з метою здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук, були використані в процесі розробки заходів щодо покращення якісних характеристик персоналу Мринського ВУ ПЗГ.

До використаних рекомендацій відносяться:

- комплексна графоаналітична модель якісних показників персоналу організаційного утворення для моделювання кількісних та якісних показників кінцевих результатів його діяльності;
- програми перепідготовки та підвищення кваліфікації управлінського та виконавчого персоналу Мринського ВУ ПЗГ, орієнтовані на інтелектуальні складові забезпечення якості та економічної безпеки;
- методика анкетного дослідження і оцінки основних характеристик і стану персоналу Мринського ВУ ПЗГ з метою його вдосконалення з орієнтацією на досягнення безпечного функціонування;
- результати анкетного дослідження і оцінки основних характеристик стану і якості управлінського та виконавчого персоналу підприємства використані в процесі прийняття управлінських рішень щодо їх корекції.

Керівник Мринського ВУ ПЗГ

Малинський М.П.



УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ НАФТИ І ГАЗУ

76019, м. Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15;
тел. (380) 03422 4-22-64, 4-24-53, факс (380) 03422 4-21-39; e-mail: public@nung.edu.ua

01.04.10 № 40-131

На № _____ від _____

Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
спеціалізована вчена рада 08.00.04
«Економіка та управління підприємствами»
(нафтова і газова промисловість)

ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

Видана старшому викладачу кафедри економічної теорії Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу Кістю Святославу Ярославовичу про те, що результати його дисертаційної роботи, виконаної з метою здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук, активно використовуються в навчальному процесі університету при підготовці фахівців окремих спеціальностей.

До цих теоретичних результатів, методик, моделей і практичних рекомендацій відносяться:

- авторська концепція просторової моделі, критеріїв і системи управління економічною безпекою підприємств на основі категорій якості управління, виконання і використовуваних технологій, яка дозволяє здійснювати процес управління економічною безпекою за оцінками складових якості функціонування господарюючого суб'єкта;

- система критеріїв і показників економічної безпеки підприємства в галузевому вимірі, які визначають особливості процесу її забезпечення і враховують якісні характеристики діяльності господарюючих суб'єктів;

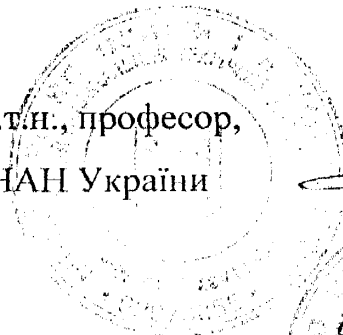
- понятійно-категоріальний апарат економічної безпеки, зокрема, ²²¹ авторське визначення категорії економічної безпеки, яка гарантує належний соціально-економічно-технологічний розвиток підприємств галузі;

- система управління економічною безпекою підприємств, яка базується на розроблених стратегічних напрямках і методичних принципах її гарантування в умовах трансформації економіки України;

- основи формування організаційно-економічного механізму управління економічною безпекою підприємств на основі використання технології контролінгу якості, яка, на відміну від традиційних, впроваджує в структуру управління центри відповідальності за якість персоналу і технологій.

Всі перераховані теоретичні результати і моделі та практичні методики і рекомендації використані при складанні навчальних програм і в процесі читання лекцій та проведення практичних занять для бакалаврів, спеціалістів і магістрів за наступними дисциплінами: „Менеджмент організацій”, „Управління персоналом”, „Управління конкурентоспроможністю”, "Стратегічне управління" для таких спеціальностей як „Менеджмент організацій”, „Економіка підприємства”, "Державне управління".

Ректор ІФНТУНГ, д.т.н., професор,
член-кореспондент НАН України



Є. Крижанівський

Копія посвідчено
Всесвітній секретар *В. В. Процюк*
6.04.10р

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Декларація про державний суверенітет України / постанова Верховної Ради України від 16 червня 1990 р. №55–XII // Відомості Верховної Ради України. – 1990. – №31. – С. 429.
2. Про концепцію (основи державної політики) національної безпеки України: постанова Верховної Ради України від 16.01.97 №3/97–ВР // Відомості Верховної Ради України. – 1997. – №10. – С. 85.
3. Концепція економічної безпеки України // Економіст. – 1998. – №7/9. – С. 63–82.
4. Пастернак-Тарнаушенко Г.А. Економічна безпека держави. Підручник для службовців державного управління: / Г.А. Пастернак-Тарнаушенко; під ред. проф. Б.Кравченка; Інститут державного управління і самоврядування при Кабінеті Міністрів України. – К.: ІДУС, 1994. – 140 с.
5. Пастернак-Тарнаушенко Г.А. Економічна безпека держави. Статика процесу забезпечення: / Г.А. Пастернак-Тарнаушенко; за ред. професора Б.Кравченка. – К.: Кондор, 2002. – 301 с.
6. Шлемко В.Т. Економічна безпека України: сутність і напрямки забезпечення / В.І. Шлемко, І.Ф. Бінько; – К.: НІСД, 1997. – 120 с.
7. Дарных Г. Классификация факторов экономической безопасности государства / Г. Дарных // Бизнес Информ. – 1999. – №9–10. – С. 55–57.
8. Забродский В.А., Кизим Н.А. Собственность, экономическая безопасность и государство / В.А. Забродский, Н.А. Кизим; Харьков. АО „Бізнес інформ”. – Харьков : 1997. – 96 с.
9. Тамбовцев В. Объект экономической безопасности России / В. Тамбовцев // Вопросы экономики. – 1994. – №12. – С.45–53.
10. Мунтіян В.І. Економічна безпека України / В.І Мунтіян. – К. : Вид-во КВІЦ, 1999. – 462 с.

11. Указ Президента Российской Федерации от 29.04.96г. № 608 „О государственной стратегии экономической безопасности Российской Федерации (Основные положения)” // Собрание законодательства Российской Федерации. – 1996. – № 18. С. – 2117.
12. Сенчагов В.О. сущности и основах стратегии экономической безопасности России / В.О. Сенчагов // Вопросы экономики. – 1995. – №1. – С. 97–106.
13. Сенчагова В.К. Экономическая безопасность / В.К. Сенчагова – М.: ЗАО „Финстатинформ”, 1998. – 621 с.
14. Забродский В., Капустин Н. Теоретические основы оценки экономической безопасности отрасли и фирмы / В. Забродский, Н. Капустин // Бизнес Информ. – 1999. – №15–16. – С.35–37.
15. Формирование сценарных пространств и анализ динамики поведения социально-экономических систем. / Д.А. Кононов, В.В. Кульба, С.С. Ковалевский, С.А. Косяченко; ИПУ РАН, 1999. – 265 с.
16. Парахонський Б.О. Гуманітаризація науки - стратегія інтелектуального розвитку України / Б.О. Парахонський, В.П. Загороднюк. – К. : НІСД, 1996. – 44 с.
17. Узяков М. Экономический рост в России: количественная и качественная составляющие. / М. Узяков // „Проблемы прогнозирования” – 2004. – №3, – С. 19.
18. Стратегія економічного і соціального розвитку України (2004-2015 роки) „Шляхом європейської інтеграції”. Авт. кол.: А.С.Гальчинський, В.М. Геєць та ін. – К. : НІСД, 2004. – 416 с.
19. Чухно А. Інтелектуальний капітал: сутність форми і закономірності розвитку / А. Чухно // Економіка України. – 2002. – №11. – С.48–55.
20. Закон України „Про основи національної безпеки України” / Відомості Верховної Ради України. 2003. – №39. – С. 31–40.
21. Глобальные трансформации и стратегии развития. / Белорус О.Г., Лукьяненко Д.Г. и др. – К.: Ориане, 2000. – 234 с.

22. Дворецька Г.Ф. Соціологія / Г.Ф. Дворецька – К. : КНЕУ, 1999. – 340 с.
23. Воропай Н.И. Энергетическая безопасность - важнейшая составляющая и основа экономической безопасности / Н.И. Воропай, Г.Б. Славин, М.Б. Чельцов // Вісник українського будинку економічних та науково-технічних знань. – 1998. – №6. – С.14–17.
24. Мельник В. Фінанси в системі економічної безпеки / В. Мельник // Науковий вісник. Збірник наукових праць Академії державної податкової служби України. – 2000. – №3 – С.46–50.
25. Забезпечення енергетичної безпеки України / Рада національної безпеки і оборони України, Національний інститут проблем міжнародної безпеки. – К.: НІПМБ, 2003. – 264с.
26. Пономаренко В.С. Экономическая безопасность региона: анализ, оценка, прогнозирование: Монография / В.С. Пономаренко, Т.С. Клебанова, Н.Л. Чернова – Х. : ИД „ИНЖЭК”, 2004. – 144 с.
27. Кириленко В.І. Інвестиційна складова економічної безпеки / В.І. Кириленко – К. : КНЕУ, 2005. – 232 с.
28. Абалкин Л.И. Экономическая безопасность России: угрозы и их отражение / Л.И. Абалкин // Вопросы экономики. – 1994 – №12. – С. 7-10.
29. Історія економічних учень: підручник. / за ред. Л.Я. Корнійчук, Н.О. Татаренко – К.: КНЕУ, 1999. – 365 с.
30. Туган—Барановський М.І. Політична економія. Курс популярний / М.І. Туган—Барановський. – Київ. Наукова думка, 1994. – 261 с.
31. Кісь С.Я. Про ефективність використання інтелектуально-ресурсного потенціалу нафтогазової промисловості України в контексті економічної безпеки / С.Я. Кісь, Н.В. Люта, В.П. Петренко. // Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. – 2006. – №1(13). – С.93–97.

32. Матеріал з Вікіпедії - вільної енциклопедії: [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://uk.wikipedia.org/wiki/>
33. Петренко В.П. Управління процесом належного використання інтелектуально-ресурсного потенціалу організаційних систем / В.П. Петренко // Тези доповідей і повідомлень 2-ї Міжнародної науково-практичної конференції. – Львів: ЛьВЦНТЕІ. 2001. – С. 118—121.
34. Drucker P. The New Realities. Oxford. 1996.
35. Інтелект нації на межі століть. Кол. монографія / керівник авторського колективу В.К.Врублевський. — К.: Інформаційно-видавничий центр „Інтелект”, 2000. – 516 с.
36. Кризові явища в світовій економіці та антикризова політика України / за ред. академіка НАН України В.М.Гейця. – К.: Ін-т екон. прогнозування., 2002. – 76 с.
37. Бек У. Общество риска. На пути к другому модерну / У. Бек. – М. : Прогресс - Традиция, 2000. – 384 с.
38. Возженников А.В. Национальная безопасность: теория, практика, стратегия / А.В. Возженников. – М.: НПО „Модуль”, 2000. — 240 с.
39. Воробьев Ю.Л. Национальная безопасность и управление стратегическими рисками в России / Ю.Л. Воробьев // Проблемы безопасности при чрезвычайных ситуациях. – 2002. – №5. – С.6–14.
40. Гикзи Т. Стратегия управления по Клаузевицу / Т. Гикзи, Б. Отингер, К. Басворд. – М. : Альпина Паблшер, 2002. – 218 с.
41. Горбулін В.П., Качинський А.Б. Методологічні засади розробки стратегії національної безпеки / В.П. Горбулін, А.Б. Качинський // Стратегічна панорама. – 2004. – №3. – С.15–24.
42. Горбулін В. П., Качинський А. Б. Щодо стратегії національної безпеки / В.П. Горбулін, А.Б. Качинський // Політика і час. – 2004. – №9. – С. 40–49.

- 43.Малинецкий Г.Г. Сценарии, стратегические риски, информационные технологии / Г.Г. Малинецкий // Информационные технологии и вычислительные системы. – 2003. – №4. – С. 83–108.
- 44.Міністерство економіки України. Наказ від 2 березня 2007 року „Про затвердження методики розрахунку рівня економічної безпеки України” [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.me.gov.ua>
- 45.Губський Б.В. Економічна безпека України: методологія виміру, стан і стратегія забезпечення / Б.В. Губський. К.: ДП „Укрархбудінформ”, 2001. – 122 с.
- 46.Орлов А.И. Угрозы в социальной сфере: их диагностика и возможности упреждения / А.И. Орлов // Вопросы экономики. – 1995. – №1. – С. 107–118.
- 47.Основы экономической безопасности. (Государство, регион, предприятие, личность) / Под. ред. Е.А. Олейникова. – М., 1997. – 288 с.
- 48.Клебанова Т.С., Чернова Н.Л. Экономическая безопасность региона: оценка и анализ угроз / Т.С. Клебанова, Н.Л. Чернова // Вестник ХГЭУ. 2001. – №2(18). – С. 5–9.
- 49.Проект концепції державної енергетичної політики України на період до 2030 року// „Національна безпека і оборона”. – 2000. – №2. – С. 21–32.
- 50.Діак І.В. Сировинна база та потенційні можливості видобутку нафти і газу / І.В. Діак // Нафтова і газова промисловість. – 1999. – №3.– С. 3–6.
- 51.Шидловський Ф., Кулик М. Енергоємність валового внутрішнього продукту / Ф. Шидловський, М. Кулик // Вісник Національної академії наук України. – 1999. – №4. С. 20–25.
- 52.Полунеев Ю. Agnitio est prosperitas: від економіки товару до економіки знання / Ю. Полунеев // „Дзеркало тижня”, №19 (547), 21–27 травня 2005 р. – С.5

- 53.Каленюк І.С. Освіта в економічному вимірі: потенціал та механізм розвитку / І.С. Каленюк. – К.: ТОВ „Кадри”, 2001.
- 54.Прошак В.В. Інтелектуальний потенціал України в умовах ринкової трансформації економіки: автореферат дисертації на здобуття наукового звання кандидата економічних наук: 08.01.01 / Прошак Василь Васильович; Львівський національний університет ім. І.Франка. – Л., 2002. – 21 с.
- 55.Петренко В.П. Управління процесами інтелектокористування в соціально-економічних системах. Наукова монографія. / В.П. Петренко; Івано-Франківськ: Нова Зоря, 2006, – 351 с.
- 56.Вовканич Степан, Семів Любов. Інформаційна парадигма регіональних суспільних систем інноваційного типу: (Наукове видання) / НАН України. Інститут регіональних досліджень; наук. ред. акад. НАН України, д.е.н., проф. Долішній М.І. – Львів, 2005. – 100 с.
- 57.Кісь С.Я. Щодо стратегічної доцільності та умов трансформування НАК „Нафтогаз України” в сучасну інтелектуальну компанію [Текст] / С.Я. Кісь, В.П. Петренко // Економіка: проблеми теорії та практики: збірник наукових праць (Дніпропетровський національний університет). –Дніпропетровськ, 2008. – випуск 240. – С. 1298 - 1309.
58. Ковальчук Т.Т. Економічна безпека і політика: із досвіду професійного аналітика / Т.Т. Ковальчук. – К.: Товариство „Знання”, КОО, 2004. – 638 с.
- 59.Санто Б. Инновации как средство экономического развития: пер с венг. / Б. Санто; общ. ред. и вступ. ст. Б.В.Сазонова. – М.: Прогресс, 1990. – 296 с.
- 60.Геєць В.М. Інноваційні перспективи України / В.М. Геєць, В.П. Семиноженко. – Харків: Константа, 2006. – 272 с.
- 61.Нафта і газ України. – К.: Наукова думка, 1997. – 420 с.
- 62.Проблеми забезпечення економічної безпеки і сталого розвитку економіки України: Матеріали Круглого столу (28 грудня 1999р.)

- / Відп. ред. С.І.Пирожков, Б.В.Губський, А.І.Сухоруков. – К.:
Національний інститут українсько-російських відносин при Раді
національної безпеки та оборони України, 2000. – 129 с.
63. Гарретт Б. Стратегические альянсы: пер. с англ / Б. Гарретт, П.
Дюссож. – М.: ИНФРА – М, 2002. – XX, 332 с.
64. Карделл С. Стратегическое сотрудничество: Креативный бизнес-курс:
пер. с англ. К. Ткаченко. / Стивен Карделл. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 2005.
– 256 с.
65. Ефремов В.С. Организации, бизнес-системы и стратегическое
планирование / В.С. Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом. –
2001. – №2. – С. 3–26.
66. Сааков В. Организационное развитие: [Электронный ресурс]. – Режим
доступу: <http://www.cfin.ru/management/strategy/change/saakov.shtml>.
67. Акофф Рассел Л. Планирование будущего корпорации: пер. с англ. / Л.
Акофф Рассел. – М.: Сирин, 2002. – 256 с.
68. Баранов В.А. Развитие организации в конкурентной среде / В.А.
Баранов, А.В. Синельников // Менеджмент в России и за рубежом. –
2000. – №6. – С. 3–13.
69. Гаращенко Н.М. Стратегічна платформа підприємства / Н.М.
Гаращенко // Стратегія економічного розвитку України: Науковий
збірник. Випуск 2–3. – К. : КНЕУ, 2000. – С.123–131.
70. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление: пер. с англ. под ред..
Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2002. – 544 с.
71. П'ять найбільш конкурентоспроможних країн. – Контракти, 2007. –
№47, 19 листопада, с. 94.
72. Лонгстафф Р. „Більшість проблем українських підприємств можна
вирішити за нинішні умов” / Р. Лонгстафф // „Бюлетень з
корпоративного управління”. – 2000. – №6. – С.9–11.
73. Економічна безпека бізнесу: Альбом до семінару. – К.: Б.И., 1997. –
216 с.

- 74.Мактулин В. Комплексная экономическая безопасность / В. Мактулин // Бизнес и безопасность. – 1999. – №3. – С. 27–28.
- 75.Мочерний С. Механізм забезпечення економічної безпеки країни / С. Мочерний // Наукові записки Тернопільського державного педагогічного університету. Сер. Економіка. – 2000. – Вип. – С.5–11.
- 76.Н. П. Ващекин Безопасность и устойчивое развитие России. Монография. / Ващекин Н. П., Дзалиев М. И., Урсул А. Д.; М.: МГУК, 1998, – 446 с.
- 77.Пастернак-Тарнаушенко Г. Дещо про користь потенційних конфліктів / Г. Пастернак-Тарнаушенко // Вісник АН України, 1994. – №2. – С. 30.
- 78.Жаліло Я.А. Проблеми узгодження економічної безпеки мікро- та макрорівнів / Я.А. Жаліло // В кн. „Національна програма забезпечення економічної безпеки в контексті стратегії соціально-економічного розвитку України”. – К.: НІУРВ, 2001. – С. 57–62.
- 79.Архипов А., Городецкий А., Михайлов Б. Экономическая безопасность: Оценки, проблемы, способы обеспечения / А. Архипов, А. Городецкий, Б. Михайлов // Вопросы экономики. – 1994. – №12. – С. 36–44.
- 80.Ермошенко Н. Определение угрозы национальным интересам государства в финансово-кредитной сфере / Н. Ермошенко // Экономика Украины. – 1998. – №1. – С. 4.
- 81.Татаркин А. И. Влияние энергетического фактора на экономическую безопасность регионов Российской Федерации / А.И. Татаркин и др. Екатеринбург. – 1998. – 197 с.
- 82.Петренко И. Н. О содержании категории безопасность экономического пространства / И.Н. Петренко // Российский экономический журнал. – 2004. – №2. – С.91.
- 83.Долішній М.І. Використанню та охороні природно-ресурсного потенціалу Волині – вагому наукову підтримку / М.І. Долішній // Регіональна економіка. – 2002. – №4. – С.325–328.

84. Степаненко А. Оцінка економічної безпеки України та її регіонів / А. Степаненко, М. Герасимов // Регіональна економіка. – 2002. — №2. – С.39—54.
85. Пастернак-Таранушенко Г.А. Економічна безпека держави. Методологія забезпечення: Монографія / Г.А. Пастернак-Таранушенко; Київський економічний інститут менеджменту – К.: КЕІМ, 2003. – 320 с.
86. Пастернак-Таранушенко Г.А. Модель для економічної безпеки України / Г.А. Пастернак-Таранушенко. – „Вісник НАНУ”, 2000. – №10. – С. 7–10.
87. Качинський А.Б. Екологічна безпека України: системний аналіз перспектив покращення / А.Б. Качинський. – К. : НІСД, 2001. – 312 с.
88. Осипов В. И. Природные катастрофы как глобальные и национальные угрозы / В. И. Осипов // Пробл. безопасности при чрезв. ситуациях. – 2003. – №4. – С. 21–33.
89. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку / А.П. Наливайко: Монографія. – К.: КНЕУ, 2001. – 227 с.
90. Карлин Т.Р. Анализ финансовых отчетов / Т.Р. Карлин, А.Р. Макмин : Учебник – М. : ИНФРА-М, 2000. – 448 с.
91. Шкарабана С.І. Економічний аналіз діяльності промислових підприємств та об'єднань / С.І. Шкарабана, М.І. Сапачова; Навчальний посібник. – Тернопіль: ТАНГ, 1995. – 296 с.
92. Мартинюк В.П. Інституційні зміни в сфері господарювання та їх можливий вплив на рівень економічної безпеки / В.П. Мартинюк // Енергетика: економіка, технології, екологія. – 2001. – №2. – С. 73–79.
93. Україна. Національний звіт з людського розвитку. Сила суспільної взаємодії. – Київ: ПРООН, 2001. – 113 с.
94. Морита Акио. Сделано в Японии. История фирмы „Сони”: пер. с англ. / Акио Морита. – М.: Прогресс, 1993. – 413 с.

95. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 215 с.
96. Савчук В.П. Управление финансами предприятия / В.П. Савчук. – М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2003. – 187 с.
97. Савчук В.П. Диагностика предприятия: поддержка управленческих решений / В.П. Савчук. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2004. – 112 с.
98. Син Ю. Развитие бизнес-корпораций методами организационного проектирования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://av-soft.ru/index.php?id=86>.
99. Бікла О.В. Індекс людського розвитку як показник ефективності моделей соціальної політики: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Mtpsa/2008/articles/Bik.pdf
100. Варналія З.С. Державна регіональна політика України: особливості та пріоритети / З.С. Варналія: Монографія. – К. : НІСД, 2007. – 768 с.
101. Артеменко В.Б. Методи інтегральної оцінки якості життя населення в управлінні регіональним розвитком / В.Б. Артеменко // Регіональна економіка. – 2002. — №1. – С.166—177.
102. Полякова Ю.В., Бабець І.Г. Перспективи участі регіонів України у формуванні національної інноваційної системи в умовах глобалізації / Ю.В. Полякова, І.Г. Бабець // Регіональна економіка. – 2006. – №3. – С.96—102.
103. Козоріз М.А., Денис О.Б. Аналіз та оцінка інноваційності розвитку економіки регіонів / М.А. Козоріз, О.Б. Денис // Регіональна економіка. – 2006. – №4. – С.29–40.
104. Экономическая энциклопедия. Политическая экономия. –М.: Сов. энциклопедия, 1975. – С.129.
105. Власюк О.С., Пирожков С.І. Індекс людського розвитку: досвід України / О.С. Власюк, С.І. Пирожков. – К. ,1995. – 84 с.

106. Дмитренко Г.А. Механизм мотивации высокопроизводительного труда в рамках системного управления трудовым коллективом / Г.А. Дмитренко. – К. : Знання, 1991. – 96 с.
107. Петренко В.П. Модель досягнення цільового результату управління економічним розвитком / В.П. Петренко, Л.С. Петренко // Тези науково-технічної конференції професорсько-викладацького складу університету. – Івано-Франківськ: ІФДТУНГ. – 1998. – С. 92–93.
108. Коротков Э.М. Концепция менеджмента: учебное пособие / Э.М. Коротков. – М. : „Дека”, 1996. – 301 с.
109. Кісь С.Я. Використання галузевого інтелекту в контексті безпеки розвитку соціоприродних систем (на прикладі нафтогазової галузі України) / С.Я. Кісь., С.І. Крижанівський, В.П. Петренко, І.Б. Галюк // Науковий вісник ІФНТУНГ. – Івано-Франківськ, 2007. – №2(16). – С. 126 - 130.
110. Кісь С.Я. Про доцільність експертного супроводу процесу управління економічною безпекою регіону / С. Я. Кісь, М. В. Палійчук, Є. А. Ревтюк // Моделювання регіональної економіки: збірник наукових праць. – Івано-Франківськ: Плай, 2008. – № 1(11). – С. 103 - 113.
111. Кісь С.Я. Управління безпекою суб'єктів мікроекономічного рівня в умовах інтелектуалізації економіки / С.Я. Кісь, Д.Є. Ільницький // Наукові вісті Галицької академії. – Івано-Франківськ, 2008. – №2(14). – С.152 - 157.
112. Кісь С.Я. Роль інтелектуальних ресурсів галузевих суспільних систем як фактора економічної і технологічної безпеки України / С.Я. Кісь // Матеріали I-ої Всеукраїнської науково-практичної конференції „Теорія і практика стратегічного управління регіональними суспільними системами”. – Івано-Франківськ, 2007. – С. 167 - 169.
113. Кісь С.Я. Стратегія економічної безпеки регіону: особливості та пріоритети / С.Я. Кісь // Матеріали міжвузівської науково-практичної конференції молодих вчених та студентів „Актуальні питання стратегії

- соціально-економічного розвитку регіону”. (12 травня, 2007 р.). – Івано-Франківськ, 2007. – С. 39 - 41.
114. Кісь С.Я. Духовно-інтелектуальні виміри інновативно-інноваційної безпеки держави / С.Я. Кісь // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції „Макроекономічне регулювання інвестиційних процесів та впровадження стратегії інновативно-інноваційного розвитку в Україні”. (22-24 жовтня Частина III), 2008 р. – Київ, 2008. – С. 332 - 334.
115. Папп В.В. Структурування економіки в регіональних суспільних системах: теорія, методологія, практика / Василь Папп. – ІРД НАН України. – Львів, 2007. – 71 с.
116. Томас В. Якість економічного зростання: пер. з англ. / В. Томас, М. Дайламі, А. Дарешвар (та ін.). – К.: „Основи”, 2002. – 350 с.
117. Петренко В.П. Інтелектуальні ресурси соціально-економічних систем: аспекти інноваційного управління / В.П. Петренко : монографія; НАН України Інститут регіональних досліджень. – Львів. : ІРД, 2009. – 195 с.
118. Капустин Н. Экономическая безопасность отрасли и фирмы / Н. Капустин //Бизнес-информ. – 1999. — №11—12. – С.45—47.
119. Палійчук М. В. Формування якісних характеристик населення Івано-Франківщини – пріоритетне завдання органів регіонального управління / М. В. Палійчук, В. В. Шкварилюк, В. В. Попович, В. П. Петренко // Вісник Прикарпатського університету ім. В. Стефаника. Економіка. 2009. Вип. VII. – Івано-Франківськ: Плай, 2009. – С.166—172.
120. Державна стратегія регіонального розвитку до 2015 року. Затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 21 липня 2006 р. №1001: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.
121. Шевчук Л.Т. Соціальна географія: Навчальний посібник / Л.Т. Шевчук – К. : Знання, 2007. – 349 с.

122. Стратегія економічного і соціального розвитку територій Івано-Франківської області до 2015 року. – Івано-Франківськ: Місто НВ, 2007. – 60 с.
123. Ареф'єва О.В., Кузенко Т.Б. Планування економічної безпеки /. – К. : Видавництво Європейського університету, 2005. – 10 с.
124. Фундаментальні орієнтири науки (ФОН). – К. : Видавничий Дім „Академперіодика”, 2005. – 355 с.
125. Исикава Каору. Японские методы управления качеством: сокр. пер. с яп. / Каору Исикава. – М. : Экономика, 1988. – 215 с.
126. Петренко В.П. Про деякі методологічні проблеми оцінки розвитку і використання науково-інноваційних ресурсів регіону / В.П. Петренко, М.О. Данилюк, Є.А. Ревтюк // Матеріали міжнар. Науково-практичної конференції „Інноваційна діяльність в системі державного регулювання”. Ч.І. Івано-Франківськ. 1999. – С. 69–71.
127. Петренко В.П. Лібералізація економіки і проблеми управління регіоном / В.П. Петренко, М.О. Данилюк, А.В. Попадюк, З.О. Манів. – Івано-Франківськ, 1998.
128. Довбня С.Б., Гічова Н.Ю. Діагностика рівня економічної безпеки підприємства / С.Б. Довбня, Н.Ю. Гічова // Фінанси України. – 2008. – №4. – С.88–97.
129. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.2 / редкол.: С.В.Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр „Академія”, 2001. – 848 с.
130. Новікова О.С., Венгер Т.А., Ковальчук В.О. Складові формування кадрового потенціалу українських підприємств та їх вдосконалення / О.С. Новікова, Т.А. Венгер, В.О. Ковальчук // Вісник ХНУ. – 2008. – Т.2, №2. – С.210–212.
131. Смірнов О. Інноваційна активність персоналу як джерело зростання конкурентних переваг підприємства / О. Смірнов // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – №11. – С.116–125.

132. TQM XXI. Проблемы, опыт, перспективы. Выпуск 1. Академия проблем качества России. АО „ТКБ Интерсифика”, 1997. – 136 с.
133. Швец В.Е. Основные направления совершенствования и структура системы менеджмента качества на базе новых версий ИСО серии 9000:2000 / В.Е. Швец // Материалы международного проекта „Созвездие качества „2000”. – К.: Украинская ассоциация качества. Межотраслевой центр качества „Прирост”, 2000. – 220 с.
134. Gareth R. Jones, Jennifer M. George, Charles W. L. Hill. Contemporary Management. McGraw–Hill Higher Education. – 2nd ed. – 2000. – p. 778.
135. Дж. Харрингтон. Управление качеством в американских корпорациях / Харрингтон Дж. – М.: „Экономика”, 1990. – 375 с.
136. Gabor A. The Man Who Discovered Quality. New York: Times Books, 1990. – 326 p.
137. Izuka. Quality management in Japanese industry // General view. Private communication of Prof. H. Tsubaki from Tokyo, Japan. 1999.
138. Нив Г.Р. Пространство доктора Деминга. Книга 1: пер. с англ. / Г.Р. Нив. – Тольятти : Городской общественный фонд „Развитие через качество”, 1998. – 336 с.
139. Ёсио Кондо. Управление качеством в масштабах компании: становление и этапы развития: пер. с англ. Е. П. Маркова, к.т.н. И.Н. Рыбаков, научное редактирование к.т.н. А.В. Глазунов, д.т.н. В.А. Лapidус, к.т.н. М.Е. Серов / Кондо Ёсио. – Нижний Новгород, СМЦ „Приоритет”, 2002. – 252 с.
140. Мескон М. Основы менеджмента: пер. с англ. / Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. – М.: Дело, 1998. – 512с.
141. Juran, J.M. Strategies for world class quality. – Quality Progress. – 1991. – Vol. 24. – # 3. – P. 81.
142. Edgeman Rick L. Principle — centered leadership and core value development // The TQM Magazine. Vol.10, No 3, 1998, P.7.

143. Сенге П. „Как научиться изменяться” интервью с Аланом Вебером / Сенге П. – Искусство управления, март 2000. – С. 6–20.
144. ДСТУ ISO 9000–2001. Системи управління якістю. Основні положення та словник. – К.: Держстандарт України, 2001. – 28 с.
145. Постанова КМУ від 11 травня 2006 р. №614 „Програма запровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади”: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://guds.gov.ua>.
146. Методичні рекомендації щодо впровадження систем управління якістю відповідно до стандарту ДСТУ ISO9001:2000 в органах виконавчої влади. Додаток 3 до спільного наказу Держспоживстандарту України та Голодержслужби України від 31.07.2006 р. №273/221.: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://guds.gov.ua>.
147. Тейлор Ф. . Принципы научного менеджмента, 1911: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ek—lit.agava.ru/books.htm>
148. Shewhart W. Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control. — N.Y.: Dover Publ., Inc., 1939 (reprint 1986). — 163 p.
149. Deming W.E. „Improvement of Quality and Productivity Through Action by Management”, National Productivity Review, #1 (Winter 1981–82): P. 12 – 22.
150. Gareth R. Jones, Jennifer M. George, Charles W. L. Hill. Contemporary Management. McGraw–Hill Higher Education. – 2nd ed. – 2000. – P. 778.
151. Деминг Эдвардс У. Выход их кризиса. Пер. с англ. — Тверь: Альба, 1994. — 497 с.
152. Dr. Henry Neave, Deming — A New Dimension In Quality / Pablised in association with the Chartered institute of Management Accountants, 1992). 1992, No 3, p. 99–101.
153. Кісь С.Я. Просторова графоаналітична модель комплексного менеджменту якістю функціонування організаційних утворень / С.Я. Кісь, В.П. Петренко // Матеріали міжнародної науково-практичної

- конференції „Міжнародний бізнес та менеджмент: проблеми та перспективи в умовах глобалізації”. (22-24 жовтня), 2008 р. – Тернопіль: Економічна думка, 2008. – С. 254 - 256.(616с.)
154. Тимош І.М. Економіка праці: Навчальний посібник / І.М. Тимош. – Тернопіль: Астон, 2001. – 347 с.
155. Крушельницька О.В. Мельничук Д.П. Управління персоналом / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук: Навчальний посібник. – К. „Кондор”. – 2003. – 296 с.
156. Методические основы оценки эффективности труда служащих. – М. : Экономика, 1989. – 48 с.
157. Методические рекомендации по оценке сложности и качества работы специалистов (для установления квалификационных категорий дифференциации должностных окладов) НИИ труда Госкомтруда СССР. – М.: Экономика, 1989. –230 с.
158. Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент: цільове управління персоналом організацій / Г.А. Дмитренко: Навч. Посібник. – К.: МАУП, 1998. –188 с.
159. Нижник В.М., Поліщук О.І. Проблеми підвищення якості персоналу промислових підприємств / В.М. Нижник, О.І. Поліщук. //Вісник Хмельницького національного університету. – 2008. – Т.2,№5 – С.165–166.
160. Воляник Г.М., Марушк Н.С. Контролінг у системі управління підприємством / Г.М. Воляник, Н.С. Марушк. //Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.4. – С.151–155.
161. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих. Система управления прибылью / Р. Манн, Э. Майер.– М. : Изд-во „Финансы и статистика”, 2004. – 301 с.
162. Don Hellriegel, John W. Slocum, Jr., Richard W. Woodman, N. Sue Bruning. Organizational Behaviour. International Thomson Publishing. Scarborough, 1998. – 727 p.

163. Деменіна О.М. Ретроспективний та перспективний аспект концепцій контролінгу / О.М. Деменіна // Маркетинг в Україні. – 2002. – №4(14). – С.55–58.
164. Карминский А.М. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примак, С.Г. Фалько. – 2-е изд. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 256 с.
165. Ананькина Е.А. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина и др.; Под ред. Н.Г.Данилочкиной. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1999.– 297 с.
166. Контролінг: Опорний конспект для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня “спеціаліст” за напрямом підготовки „Економіка і підприємництво” та „Менеджмент” усіх форм навчання / укладач В.В. Верещагін – К.:КНТЕУ, 2004. – 325 с.
167. Раєвнева О.В., Степуріна С.О. Моделювання фінансової діагностики стану підприємства / О.В. Раєвнева, С.О. Степуріна // Економіка і регіон. – 2005. – №3(6). – С.74–80.
168. Найденко О.Є. Методика діагностики стану внутрішнього середовища підприємства / О.Є. Найденко // Вісник Східноукраїнського нац. Ун-ту ім. В.Даля. – 2005. – №2(84). – С.162–170.
169. Don Hellriegel, John W. Slocum, Jr., Richard W. Woodman, N. Sue Bruning. Organizational Behaviour. International Thomson Publishing. Scarborough, 1998. – 727 p.
170. Laurie J. Mullins. Management and Organizational Behaviour. Forth Edition. Pitman Publishing. London, 1996. – 810 p.
171. Thomas S. Bateman, Scott A. Snell. Management: Competing in the New Era. Fifth Edition. McGraw–Hill, New–Yourk, 2002. – 675 p.

172. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.1 / Редкол. С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр “Академія”, 2000 – 864 с.
173. Кісь С.Я. Графоаналітична модель якості людських ресурсів соціально-економічних систем мезо- і мікроекономічного рівня / С.Я.Кісь, В.П. Петренко // Вісник Прикарпатського університету ім. В. Стефаника. – Івано-Франківськ, 2009. Вип.. 7. – С. 95 - 99. – (Серія „Економіка”).
174. Кісь С.Я. Теоретико-методологічні підходи до моделювання процесів якості функціонування підприємств / С.Я. Кісь // Моделювання регіональної економіки: збірник наукових праць. – Івано-Франківськ: Плай, 2009. – № 1(13). – С. 141 - 149.
175. Кісь С.Я. Якісні складові економічної безпеки соціально-економічних систем / С.Я. Кісь // Збірник доповідей III Науково-практичного семінару з міжнародною участю „Проблеми розбудови митної системи в інтересах економічної безпеки України”. – Тернопіль, 2009. – С 83 - 84.
176. Кісь С.Я. Контролінг якості як один з важливих інструментів стратегічного управління підприємством / С.Я. Кісь, С.З. Левочко // Матеріали II-ої Всеукраїнської науково-практичної конференції „Теорія і практика стратегічного управління розвитком регіональних суспільних систем”. – Івано-Франківськ, 2009. – С. 41 - 43.
177. Кісь С.Я. Управління безпекою суб’єктів мікроекономічного рівня шляхом підвищення якості продуктивних сил / С.Я. Кісь, Є.А. Ревтюк // Матеріали ювілейної міжнародної наукової конференції „Розвиток продуктивних сил України: від В.І.Вернадського до сьогодення”. (20 березня), 2009 р. – Київ, 2008. – С. 135 - 137.
178. Беляев Л.С., Марченко О.В. Энергетика мира как фактор устойчивого развития / Л.С. Беляев, О.В. Марченко // Энергия: экономика, техника, экология. – 2001. – №11. – С.23–30.

179. Карп І.М. Нафтогазовий комплекс України / І.М.Карп. //Вісник НАН України. – 2006. – №3. – С.32–41.
180. Ковалко М.П. Внесок Української нафтогазової академії у науково-технічний прогрес нафтогазового комплексу України (до 10-річчя творчої праці) / М.П. Ковалко // Українська нафтогазова академія. 10 років натхненної праці. 1993–2003. – Київ: УНГА, 2003. – С.80 – 86.
181. Довжок Є.М. Проблеми розвитку нафтової промисловості України / Є.М. Довжок // Проблеми нафтогазового комплексу України. 1993–2002. – Львів: УНГА, 2002. – С.69–75.
182. Данилюк М.О., Орлова В.К. Напрямки поліпшення фінансового стану нафтогазовидобувної промисловості України / М.О. Данилюк, В.К. Орлова // Фінанси України. – 1999. – №1. – С.7–10.
183. Данилюк М.О. Організаційно-економічні основи реформування нафтогазового комплексу України / М.О. Данилюк. – Київ: „Манускрипт”. 1998. – 223 с.
184. Хміль Ф.О. О путях формирования менеджмента в Украине / Ф.О. Хміль // Экономика Украины. – 1996. – №11. – С.92–94.
185. Петренко В. П. Вступ до менеджменту: Курс лекцій / В. П. Петренко, М. О. Данилюк. – Івано-Франківськ: Інститут нафти і газу. 1994. – 160 с.
186. Нестеренко О. Про перехідний період економічного розвитку України / О. Нестеренко // Економіка України. –1994. – №11. – С.39–43.
187. Про стан і сучасні проблеми розвитку місцевого самоврядування в Україні: Кур’єр місцевого самоврядування / Видання фонду сприяння місцевому самоврядуванню України. К.:15 квітня 2003 року. – Випуск 1. – 91 с.
188. Науково-технічний потенціал України та перспективи його розвитку (Інформаційно-аналітичний матеріал МОН України). – Проблеми винахідництва та раціоналізаторства в Україні / Тез. доп. та повід. – Львів: ЛвЦНТЕІ. – 2001. – С.102–110.

189. Короп І. В. Про основні шляхи вирішення проблеми ефективного використання інтелектуальних ресурсів нафтогазової галузі України / І. В. Короп, Н. В. Люта, В. П. Петренко // Матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції “Проблеми підготовки фахівців з інтелектуальної власності в Україні” (27-28 квітня 2005 року, м. Київ). – К.: Ін-т інтелектуальної власності і права. – 2005. – С. 95–99.
190. Титаренко Олексій. Партнерство в нафтовому та газовому секторах як наріжний камінь енергетичної самодостатності України / Олексій Титаренко // Новий економіст України. – грудень 2008 р. – С. 31.
191. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами: переклад з англ., под редакцією С.К. Мордовина. / М. Армстронг – 8-е вид. – СПб.: Пітер, 2004. – 832 с.
192. Лагутін В. Сфера інтелектуальної праці: проблеми становлення ринкових відносин / В. Лагутін, М. Карлін, Т. Коропчук // Економіка України. – 1995. – №2. – С. 31–37.
193. Тутова О. Постановка задачі раціоналізації транспортно-економічних зв'язків у нафтогазовому комплексі України / О. Тутова // Регіональна економіка. – 2002. – №2. – С. 115–123.
194. Іванух Р. Стратегічні проблеми розвитку нафтогазового комплексу України / Р. Іванух // Регіональна економіка. – 2000. – №2. – С. 16–25.
195. Григор'єв В.І. Стан, проблеми і перспективи нафтогазового комплексу України / В.І. Григор'єв // Матеріали 5-ї Міжнародної конференції УНГА “Нафта-Газ України-98”, Полтава, 15–17 вересня 1998 р. – Т.2. С. 341–342.
196. Офіційний веб-сайт НАК „Нафтогаз України”: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.naftogaz.net>.
197. Єрмоєнко А. Спроба системного підходу / Єрмоєнко А. // „Дзеркало тижня”. – 2008. – №2. – С.2.
198. Менжуліна Л. Ключ – на старт! / Л. Менжуліна // Голос України – 2008. – №40. – С. 7.

199. Рейтинг „Нафтогазу” дійшов до негативу // Українська правда.
15.10.2007.: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pravda.com.ua/news/2007/10/15>.
200. Хватит экономить на спичках // ЭКСПЕРТ. Украинский деловой журнал. – 2007. – №44.: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://expert.ua/articles/7/0/4655/>.
201. Паралитический газовый тариф // ЭКСПЕРТ. Украинский деловой журнал. – 2007. – №44.: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://expert.ua/articles/7/0/4655/>.
202. Єрьоменко А. Задача із золотими трубами і дірявим басейном / А. Єрьоменко // Дзеркало тижня. – 2008. – №5 – С. 2.
203. Крапивенко Д. „Нефтегаз” отказывается от науки? // „Главред”.
22.06.2007.: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.glavred.info/archive/2007/06/22/164504-5.html>.
204. Данилюк М.О. Про вдосконалення організації науково-дослідних робіт з економіки та управління в нафтогазовому комплексі України / М.О. Данилюк . – Київ: УНГА, 2003. – С.80–86.
205. Національна акціонерна компанія “Нафтогаз України”. Інформаційні матеріали Департаменту науки і техніки та Департаменту інформаційних технологій НАК “Нафтогаз України”. – Київ.: ООО Компанія “Адаструм”. – 2003. – 68 с.
206. Ковалко М.П. Внесок Української нафтогазової академії у науково-технічний прогрес нафтогазового комплексу України (до 10-річчя творчої праці) / М.П. Ковалко // Українська нафтогазова академія. 10 років натхненної праці. 1993–2003. – Київ: УНГА, 2003. – С.80–86.
207. Лизун С. Нова управлінська команда НАК “Нафтогаз України” кардинально змінила ставлення до науки у Компанії / С. Лизун // Геологічна галузь: проблеми розвитку. – 2003. С.7–9.
208. Науково-технічна політика Компанії та роль журналу „Нафтова та газова промисловість у її реалізації: [Електронний ресурс]. – Режим

- доступу:http://www.ukrtransgas.naftogas.com/web/utg.nsf/pub_arch_ukr/8950FE385D0E2EC225716F0032E933
209. Бойко Ю.А. Звіт про роботу національної газової спілки України / Ю.А. Бойко // Нафтова і газова промисловість – 2003. – №4. – С.3–6.
210. Бакай І. Інвестиційні пріоритети НАК „Нафтогаз”/ І. Бакай // Нафтова і газова промисловість. – 2000. – №1.– С.3–4.
211. Єрмоєнко А. На базі „Нафтогазу України” я хочу показати, що таке державний менеджмент і як держава повинна заробляти гроші /А. Єрмоєнко // „Дзеркало тижня”. – 2005. – №10(538) – С.9.
212. Артемчук І.О. Підготовка резерву керівних кадрів / І.О. Артемчук // Нафтова і газова промисловість. – 2000. – №2. – С. 59.
213. The Millennium Development Goals Report / United Nations Common Database. – New York: United Nations Department of Economic and Social Affairs DESA, 2005. – 32 p.
214. На Прикарпатті передбачається зменшення кількості видобутку нафти і газу через абсурдні причини: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.malakava.com.ua/article/8602>.
215. Richard Ricketts, „Survey Points to Practices that Reduce Refinery Maintenance Spending”, Oil and Gas Journal, 4 July 1994, 38.
216. Agis Salpukas, „New Ideas for U.S. Oil”, The New York Times, 16 November 1995, C1,C18.
217. Офіційний веб-сайт ВАТ „Укрнафта”: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrnafta.com/cms/>.
218. Егоршин А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. – Новгород: НИМБ, 1999. – 624 с.
219. Єрмілов С. Енергетична стратегія України на період до 2030 року: проблемні питання змісту та реалізації/ Сергій Єрмілов // „Дзеркало тижня”. – 2006. –№20(599) 27 травня-2червня. – С. 9–11
220. Вовканич С. Й. Теоретико-методологічні основи дослідження людського та інтелектуального капіталу в знаннєвіомісткій економіці:

- концептуалізація понять / С. Й. Вовканич, Л. К. Семів // Регіональна економіка. – 2007. – №4. – С.7–19
221. Україна у вимірі економіки знань / За ред. акад. НАНУ В. М. Гесця. – К.: „Основа”, 2006. – 592 с.
222. Богиня Д. П. Структурно-організаційні зміни економіки в умовах формування економіки знань / Д.П. Богиня // Науковий журнал „Вісник Хмельницького національного університету” / Економічні науки. – 2005. – №6. – С.7–10.
223. Петренко В.П. До визначення пріоритетного напрямку використання інтелектуального потенціалу керівника – лідера економічно-господарської системи / В.П. Петренко // Науковий вісник ІФНТУНГ. – 2001 р. – №1. – С.98–101.
224. Петренко В.П. Проблеми інтелектуалізації управління: інтелектуальна модель особи керівника / В.П. Петренко // Науковий журнал „Вісник Хмельницького національного університету”. / Економічні науки. – 2007. – Т.1, №6. – С.43–46.
225. Васишин Н. Є. До уточнення поняття „інтелектуальний ресурс” з метою його адекватної оцінки і врахування в процедурах стратегічного планування економічного розвитку регіональних соціально-економічних систем / Н. Є. Васишин, Д. В. Тимошенко, І.В. Фіщук, В.П. Петренко // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Випуск 5(61) / НАН України. Інститут регіональних досліджень. – Львів: 2006. – С.250–259.
226. Калина А. В. Возможные подходы к стимулированию труда интеллектуального ресурса корпорации. / А. В. Калина // Науковий журнал „Вісник Хмельницького національного університету” / Економічні науки.– 2005. – Т.1, №6. – С. 41–43.
227. Бауліна Т. В. Інтелектуальний потенціал підприємства як головний фактор в управлінні організаційними змінами. / Т. В. Бауліна //

- Науковий журнал: „Вісник Хмельницького національного університету” / Економічні науки.– 2005. – Т.1, №6. – С.25–127.
228. Прошак В. В. До питання про зміст поняття „інтелектуальний потенціал” суспільства / В. В. Прошак // Вісник ЛДФЕІ: Зб. наук. статей. Екон. науки. – Львів: ЛДФЕІ, – 2001. – №2. – С.80–85.
229. Федулова Л. І. Концепція інтелектуального капіталу в системі економіки знань / Л. І. Федулова // Проблеми науки. – 2006. – №3. – С.34 – 38.
230. Поплавська Ж. Інтелектуальний капітал економіки знань / Ж. Поплавська, В. Поплавський // Вісник НАН України. – 2007. – №2. – С.52–62.
231. Гоголь Г. П. Особливості трудової мотивації в перехідний період до ринкової економіки / Г. П. Гоголь // Регіональна економіка. – 2000. – №2. – С.98–103.
232. Табахарнюк М. О. До оцінки стану і досвіду використання сучасних мотиваційних технологій керівниками українських підприємств та організацій / М. О. Табахарнюк, В. П. Петренко // Регіональна економіка. – 2001. – №3. – С.100–107.
233. Колесніков Г. Концептуальні основи формування організаційної культури українського менеджменту / Г. Колесніков // Вісник Тернопільської академії народного господарства. Випуск 7/4. – 2002. – С.23–26.
234. Петрова И. В. Формирование модели организационной культуры предприятия / И. В. Петрова // „Регіональні перспективи”. – 2000. – №1. – С.167–169.
235. Кісь С.Я. До обґрунтування доцільності інтелектуалізації процесів управління нафтогазовим комплексом України / С.Я. Кісь // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України: збірник наукових праць. – Львів.: НАН України. Інститут регіональних досліджень, 2008. – Випуск 2 (70). – С. 301 - 313.

- 236.Кісь С.Я. Про доцільність виконання масштабної діагностики і оцінки стану персоналу організаційних утворень нафтогазового комплексу України / С.Я. Кісь, Д.В. Тимошенко, В.П.Петренко // Науковий вісник ІФНТУНГ. – Івано-Франківськ, 2009 р. – №1(19). – С. 147 - 152.
- 237.Кісь С.Я. Результати діагностики якості функціонування нафтогазового комплексу України / С.Я. Кісь, Д.В.Шлемко, С.А.Побігун // Науковий вісник ІФНТУНГ. – Івано-Франківськ, 2010 р. – №1(23). – С.117 -124.
- 238.Кісь С.Я. Нафтогазові стратегії економічної безпеки України / С.Я. Кісь // Наукові вісті Інституту менеджменту і економіки “Галицька Академія”. – Івано-Франківськ, 2008. – №2(12) – С. 140 - 145.