

Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування

Гриців Юрій Васильович

(прізвище, ім'я, по батькові)

УДК 330.34

(індекс)

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Управління експертно-аналітичною діяльністю у сфері розробки проектів для
нафтогазової галузі

(назва роботи)

Менеджмент та адміністрування

(назва освітньої програми)

073 Менеджмент

(шифр і назва спеціальності)

Ю.В. Гриців

(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник

к.е.н., доц. Кісь Г.Р.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

проф. І.П. Кінаш

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

(повне найменування закладу вищої освіти)

Інститут економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту та адміністрування

Освітній рівень другий (магістерський)

Спеціальність 073 – Менеджмент

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Полянська А.С.

“ ____ ” _____ 2023 р.

З А В Д А Н Н Я

НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ

Гриціву Юрію Васильовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Управління експертно-аналітичною діяльністю у сфері розробки проектів для нафтогазової галузі

керівник роботи к.е.н., доц. Кісь Г.Р.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «22» грудня 2023 року №745/7

2. Строк подання студентом роботи 10.01.2024

3. Вихідні дані до роботи публічна інформація про діяльність підприємств

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Вступ. 1 Теоретичні аспекти експертно-аналітичної діяльності. 2 Аналіз управління діяльністю підприємств-партнерів у проектах розвитку нафтогазової галузі. 3 Шляхи удосконалення інжинірингової діяльності для інноваційного розвитку нафтогазової галузі. Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _____

1 Форми консалтингу.

2 Виробничий цикл підприємств Групи «Нафтогаз».

3 Класифікація заінтересованих сторін зовнішнього середовища підприємства нафтогазової галузі залежно від етапів організації господарської діяльності з видобування вуглеводнів.

4 SWOT - аналіз ТОВ «СервісЕнергоГруп».

5 Доходи ТОВ «СервісЕнергоГруп» за 2013-2023рр.

6 Етапи розвитку підприємств, що надають інжинірингові послуги.

7 Інтенсивність інноваційної діяльності компаній різних галузей.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
	Вступ	10.11.23-20.11.23	виконано
1	Розділ 1	21.11.23-10.12.23	виконано
2	Розділ 2	11.12.23-30.12.23	виконано
3	Розділ 3	01.01.24-06.01.24	виконано
	Висновки	07.01.24-10.01.24	виконано
	Підготовка та представлення роботи	11.01.24-15.01.24	виконано

Студент

(підпис)

Ю.В. Гриців

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Г.Р.Кісь

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Актуальність теми дослідження полягає у тому, що діяльність підприємств сфери експертно-аналітичних, консультаційних послуг є важливим елементом у функціонуванні суб'єктів господарювання різних форм власності та видів діяльності. Експертно-аналітичний супровід дозволяє вчасно реагувати на виклики зовнішнього середовища, впроваджувати такі рішення, які створять конкурентні переваги на ринку.

Об'єктом дослідження є діяльність підприємств сфери інжинірингових послуг.

Предметом дослідження є теоретичні засади та практичні положення щодо управління діяльністю підприємств сфери інжинірингових послуг.

Метою роботи є аналіз напрямів, проблем та результатів діяльності підприємств сфери інжинірингових послуг, пошук та обґрунтування шляхів її удосконалення.

Відповідно до встановленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- проаналізувати поняття, характеристики та значення експертно-аналітичної діяльності;
- визначити інструментарій та принципи експертно-аналітичної діяльності;
- ідентифікувати консультування та консультаційні послуги як форми експертно-аналітичної діяльності
- провести аналіз особливостей та результатів діяльності нафтогазової галузі України;
- дослідити особливості проєктів розвитку підприємств нафтогазової галузі України та діяльність зацікавлених сторін;
- проаналізувати діяльність типового суб'єкта взаємодії у проєктах розвитку підприємств нафтогазової галузі;
- удосконалити управління діяльністю суб'єктів надання інжинірингових послуг.

Проведені дослідження дозволили розширити пропозиції щодо управління діяльністю підприємствах сфери інжинірингових експертно-аналітичних послуг шляхом удосконалення підходів до організації діяльності на партнерських засадах з використанням зарубіжного досвіду.

Ключові слова: підприємство, інжинірингова послуга, експертно-аналітична діяльність, інновації.

ABSTRACT

The relevance of the research topic lies in the fact that the activity of enterprises in the field of expert-analytical and consulting services is an important element in the functioning of economic entities of various forms of ownership and types of activity. Expert analytical support allows you to respond in time to the challenges of the external environment, to implement such solutions that will create competitive advantages in the market.

The object of the study is the activity of enterprises in the field of engineering services.

The subject of the study is the theoretical principles and practical provisions for managing the activities of enterprises in the field of engineering services.

The purpose of the work is to analyze the directions, problems and results of the activities of enterprises in the field of engineering services, to find and substantiate ways of its improvement.

In accordance with the established goal, the following tasks must be solved:

- analyze the concepts, characteristics and meaning of expert-analytical activity;
- to determine the tools and principles of expert-analytical activity;
- to identify consulting and consulting services as forms of expert-analytical activity
- analyze the peculiarities and results of the oil and gas industry of Ukraine;
- to investigate the peculiarities of development projects of oil and gas enterprises of Ukraine and the activities of interested parties;
- to analyze the activity of a typical subject of interaction in the development projects of enterprises in the oil and gas industry;
- to improve the management of the activities of entities providing engineering services.

The conducted research made it possible to expand the proposals for managing the activities of enterprises in the field of engineering expert-analytical services by improving approaches to the organization of activities on a partnership basis using foreign experience.

Keywords: enterprise, engineering service, expert-analytical activity, innovations.

ЗМІСТ

ВСТУП

7

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕКСПЕРТНО-АНАЛІТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1 Сутність та особливості експертно-аналітичної діяльності

9

1.2 Типи, функції, інструментарій та принципи експертно-аналітичної діяльності

16

1.3 Консультування та консультаційні послуги як форми експертно-аналітичної діяльності

25

Висновки до розділу 1

31

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ-ПАРТНЕРІВ У ПРОЄКТАХ РОЗВИТКУ НАФТОГАЗОВОЇ ГАЛУЗІ

2.1 Особливості та результати діяльності нафтогазової галузі України

33

2.2 Проєкти розвитку підприємств нафтогазової галузі України: особливості та зацікавлені сторони

43

2.2 ТОВ «СервісЕнергоГруп» як типовий суб'єкт взаємодії у проєктах розвитку підприємств нафтогазової галузі

53

Висновки до розділу 2

66

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНЖИНІРИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЛЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ НАФТОГАЗОВОЇ ГАЛУЗІ

3.1 Організація інжинірингової діяльності ТОВ «СервісЕнергоГруп» на основі зарубіжного досвіду

68

3.2 Можливості та перспективи участі ТОВ «СервісЕнергоГруп» в інноваційних процесах підприємств

73

Висновки до розділу 3

78

ВИСНОВКИ

80

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

82

					МР.МН- .00.00.000.ПЗ			
Змн.	Лист	№ докум.	Підпис	Дата				
Розроб.		Гриців Ю.В.			Управління експертно-аналітичною діяльністю у сфері розробки проєктів для нафтогазової галузі	Літ.	Арк.	Аркушів
Перевір.		Кісь Г.Р.					6	84
Реценз.						ІФНТУНГ, МНм-22-2		
Н. Контр.		Вербовська Л.						
Затверд.		Кінаш І.П.						

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Аналітична діяльність багатоаспектна і складна за своєю структурою, то, зазвичай, вона розглядається в аспекті діяльності наукової, науково-технічної та прикладної. Вона має свої цілі, завдання, логіку реалізації. Внаслідок такої діяльності створюються кінцеві інформаційні продукти, певні аналітичні документи.

Сьогодні аналітики працюють в органах державної влади різного рівня, комерційних організаціях, дослідницьких інститутах займаючись аналітичною діяльністю у сфері політики. Для розуміння сутності експертно-аналітичної діяльності важливим є виокремлення її видів, формулювання функцій, вироблення принципів здійснення та з'ясування інструментарію за допомогою якого вона реалізується.

Окремим напрямом експертно-аналітичної діяльності є наукова і науково-технічна експертиза – діяльність, метою якої є дослідження, перевірка, аналіз та оцінка науково-технічного рівня об'єктів експертизи і підготовка обґрунтованих висновків для прийняття рішень щодо таких об'єктів.

Основними завданнями наукової і науково-технічної експертизи є:

1. об'єктивне, комплексне дослідження об'єктів експертизи;
2. оцінка відповідності об'єктів експертизи сучасному рівню наукових і технічних знань, тенденціям науково-технічного прогресу, принципам державної науково-технічної політики, вимогам екологічної безпеки, економічної доцільності;
3. аналіз рівня використання науково-технічного потенціалу, оцінка результативності науково-дослідних робіт і дослідно-конструкторських розробок;
4. прогнозування науково-технічних, соціально-економічних і екологічних наслідків реалізації чи діяльності об'єкта експертизи;
5. підготовка науково обґрунтованих експертних висновків.

Окремі аспекти регулювання аналітичної діяльності стали об'єктом наукового дослідження таких вчених, як: С. Алексєєв, Ф. Брецько, В. Копейчиков,

В. Горшенєв, О. Зайчук, С. Лисенков, М. Марченко, Н. Оніщенко, П. Рабінович, О. Скакун та ін.

Метою магістерської роботи є теоретичне обґрунтування та розробка методичних підходів і практичних рекомендацій щодо удосконалення управління діяльністю компаній, які функціонують у сфері надання інжинірингових експертно-аналітичних послуг.

Досягнення мети дослідження реалізується через вирішення наступних завдань:

- 1 проаналізувати поняття, характеристики та значення інформаційно-аналітичної діяльності;
- 2 дослідити діяльність суб'єктів, об'єктів та інфраструктури інформаційного ринку;
- 3 провести аналіз особливостей розвитку інформаційного ринку в Україні;
- 4 дослідити інформаційно-аналітичні організації як суб'єктів інформаційної політики;
- 5 провести аналіз діяльності та управління розвитком аналітичних центрів;
- 6 встановити основні підходи до трансформації діяльності інформаційно-аналітичної установи;
- 7 запропонувати шляхи підвищення ефективності діяльності у сфері інформаційно-аналітичних послуг засобами впливу на людські ресурси

Об'єкт дослідження – процеси та система управління діяльністю підприємств у сфері експертно-аналітичних інжинірингових послуг.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні та прикладні засади управління діяльністю підприємств на ринку експертно-аналітичних інжинірингових послуг.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕКСПЕРТНО-АНАЛІТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1 Сутність та особливості експертно-аналітичної діяльності

Експертно-аналітичну діяльність ми розуміємо як систему методів, прийомів і технік, спрямованих на отримання достовірного, точного та повного уявлення про суть тих чи інших явищ і процесів, що здійснюються фахівцем, який володіє спеціальними знаннями у сфері політики, з метою сприяти посадовим особам чи державним інститутам у прийнятті компетентного рішення або з метою оцінки проблемного рішення та надання рекомендацій щодо покращення його наслідків. Тобто, спрощуючи наше визначення, зазначимо, що експертно-аналітична діяльність – це професійна діяльність спеціалістів, які забезпечують посадову особу чи державний орган інтелектуальною підтримкою в прийнятті ними адекватних рішень, а також здійснюють оцінку прийнятих рішень.

Експертно-аналітична діяльність може здійснюватися в різних формах, серед них можна виокремити дві найпоширеніші – інформування і рекомендування. Інформування спеціалістом суб'єкта, що приймає рішення передбачає пошук і надання йому необхідної та невисначаючої інформації. Рекомендування передбачає відповідь спеціаліста на запит і надання необхідної інформації, отриманої шляхом здійснення логічних операцій з інформацією з різних джерел, для того щоб суб'єкт прийняв обґрунтоване та правильне рішення.

Значну роль у зародженні наукового поняття «аналітика» відіграв Арістотель (384-322 до н. е.). У своїх книгах «Перша аналітика», «Друга аналітика» він вперше систематизував прийоми міркувань, зробив їх предметом наукових пошуків. Філософ відкрив закон тотожності, закон суперечності, закон виключення третього, діалектики, індукції, дедукції і логічного синтезу, визначив категорії, мету, простір, час, рух, кількість і якість, форму і матерію, можливість і дійсність, необхідність і випадковість, особливе і загальне та інші глобальні

питання. Найбільша ж заслуга Арістотеля в тому, що з нього починається системне світобачення і системне дослідження природи [1, с. 242].

У сучасній науковій літературі аналітика визначається як розгалужена і складна система знань, складовими елементами якої є й інші науки: логіка (наука про закономірності правильного мислення), методологія (система принципів, методів і прийомів пізнавальної діяльності), евристика (наука, що відкриває нове в різних сферах життя), інформатика (наука про інформацію, способи її отримання, накопичення, обробки і передачі [1, с. 242].

Одним із способів класифікації аналітики є умовний поділ підходів щодо її розуміння на дві групи. Вузкий здійснюється за допомогою аналізу, характеризується сукупністю прийомів мислення, уявне розкладання цілого на складові частини, яке дозволяє отримати уявлення про будову досліджуваного об'єкта, його структуру, частини. У зв'язку з цим досить часто аналіз ототожнюється з дослідницькою діяльністю взагалі. За широкого розуміння категорії її аналізу не зводиться лише до процедур уявного розкладення об'єкта на прості складові, а включає і процедури синтезу – процес уявного об'єднання різних сторін, частин предмета в єдине формоутворення. Таким чином, аналітика – це універсальний спосіб опрацювання широкого спектра інформації та створення інтелектуального «продукту», який сприятиме позитивній динаміці змін соціально-економічних процесів шляхом впровадження аналітичних напрацювань при здійсненні правового регулювання, плануванні роботи та прийнятті управлінських рішень. Безумовно, результатом аналітичного аналізу є науково обґрунтований документ (правова записка, експертиза тощо), підготовка якого передбачає здійснення відповідної аналітичної роботи, зокрема щодо реалізації законодавчої функції.

Аналітична діяльність (аналітика) є напрямом інтелектуальної діяльності людей, яка спрямована на вирішення завдань, що виникають в різних сферах життя [2, с. 8]. Необхідно підкреслити, що питання аналітичної діяльності були предметом дослідження таких вчених, як В. Варенко, О. Додонов, І. Захарова, С. Кулицький, Л. Філіпова, Г. Сілкова та полягає у використанні таких категорій, як «інформаційно-аналітична діяльність», «контрольно-аналітична діяльність», а

також інформаційна діяльність у сфері управління [3, с. 123-128]. Важливо зазначити, що сучасний рівень розвитку аналітичної діяльності у провідних країнах світу є результатом тривалого історичного процесу еволюційних і революційних перетворень. При цьому чітко відслідковується взаємозв'язок між розвитком суспільства, особливо матеріального виробництва, зростанням потреби суб'єктів в інформації та її обробці і передачі у відповідній формі [4]. Тому необхідність здійснення аналітичної діяльності полягає у видобуванні максимальної кількості релевантної інформації, а також у виробництві нового знання на основі перероблення наявної інформації [5, с. 22].

Реалізація аналітичної діяльності здійснюється насамперед за допомогою застосування методів пізнавальної діяльності, кожний з яких є сукупністю конкретних принципів, правил, прийомів і алгоритмів аналітичної діяльності, що склалися в деяку систему в процесі застосування людьми. Значна частина аналітичних методів являють є творчими аналітичними процедурами, які мобілізують не тільки усвідомлюване дослідником знання, а й неусвідомлене, інтуїтивне, можливості якого значно перевершують механізми усвідомлюваної інтелектуальної діяльності [6].

Головна мета аналітичної діяльності полягає в отриманні максимальної користі від інформації, яка є в розпорядженні органів публічної влади для правильного розуміння й оцінки ситуації, визначення її у перспективі, а в кінцевому результаті – успішного застосування її на практиці. Уся цінність аналітичної діяльності полягає у використанні величезного набору методів і засобів, які успішно застосовують у математиці, логіці, соціогуманітарних, природничих науках, у написанні історичних досліджень. Інформаційно-аналітична діяльність пов'язана буквально з усіма процесами і явищами буття [7, с. 123-128].

У науковій літературі відсутнє уніфіковане визначення поняття аналітичної діяльності. Існуючі підходи на його розуміння можливо згрупувати у наступні напрями:

– аналітична діяльність – це сукупність дій на основі концепцій, методів, засобів, нормативно-методичних матеріалів для збору, накопичення, обробки та

аналізу даних з метою обґрунтування та прийняття ефективних управлінських рішень [8, с. 21];

– інформаційно-аналітична діяльність – процес у сфері управління, що являє собою процес пошуку, збору, переробки та подання інформації у формі, придатній для її використання [9, с. 36].

Не підлягає сумніву, що актуальність аналітичної діяльності постійно зростає та стає необхідною потребою суспільства, одним із найважливіших і найвпливовіших факторів стабільності та розвитку держави [8, с. 10]. Важливо врахувати, що аналітики дедалі більше здійснюють вплив на розвиток людства та всі сфери суспільного життя. У багатьох, особливо в економічно розвинених країнах, масово створюються інформаційно-аналітичні служби в різних органах державної влади, приватних структурах, партіях тощо.

Заслужують на увагу і ті питання, які вирішуються за допомогою аналітичної діяльності:

– обґрунтування необхідності та ефективності управлінських рішень та їх відбір; – інтелектуальне забезпечення оцінювання, без якого неможлива не тільки управлінська, але й будь-яка інша діяльність;

– значущою для підвищення ефективності управління є експертиза не тільки управлінських рішень, але й законодавчих і нормативно-правових актів, концепцій реформ, проектів, пропозицій і рекомендацій.

Основними принципами аналітичної діяльності є:

1 Цілеспрямованість – орієнтація аналітичної діяльності на досягнення конкретних цілей вирішуваних завдань (результатів в практичній діяльності).

2 Системність – комплексний аналіз вирішуваних проблем з урахуванням їх місця, ролі і взаємозв'язків в загальній структурі забезпечення діяльності організації.

3 Актуальність – аналітична діяльність повинна витікати з потреб практики, мати високу міру важливості в цей момент, в цій ситуації, для розв'язання конкретної проблеми. Окрім цього, дослідження можуть проводитися з питань не таким актуальним часу, але що має перспективу розвитку, може ускладнити ситуацію в досліджуваній області.

4 Сучасність – отримання і видача результатів аналітичній діяльності в необхідні терміни, в зручному виді і у формі, призначеній для безпосереднього використання адресатом.

5 Активність – проведення аналітичної діяльності і видача її результатів незалежно від конкретних запитів користувачів з певним попередженням і елементами прогнозування. Для забезпечення ефективності дослідження потрібне визначення динаміки розвитку ситуації, що вивчається, і передбачення можливих негативних наслідків, встановлення і пояснення закономірностей зміни показників, що характеризують ситуацію, розробка сценаріїв її розвитку і експертне прогнозування.

6 Ініціативність – виявлення і опис проблем, формулювання завдань і способів їх рішення. Вироблення не лише оцінних результатів, але і конструктивних пропозицій і рекомендацій.

7 Вірогідність – облік істинності початкових даних аналізу, точності використовуваних кількісних даних, міри об'єктивності і обґрунтованості висновків, оцінок, пропозицій.

8 Об'єктивність – відсутність тенденційності, неупереджене відношення аналітика до дослідження і його результатів.

9 Повнота – використання усієї наявної інформації, що стосується вирішуваних завдань. При цьому передбачається висунення і перевірка усіх можливих варіантів розвитку подій, версій про суть і причини явища, що вивчається, визначення закономірностей його розвитку.

10 Безперервність – організація постійно діючого інформаційно-аналітичного моніторингу обстановки, своєчасно і з заданою мірою деталізації того, що відбиває основні зміни в досліджуваній ситуації.

11 Альтернативність – наявність у кожного співробітника аналітичного підрозділу можливості вільно висловити свою незалежну думку за результатами проведеного дослідження і довести його до вищого за рангом керівництва.

12 Гнучкість – можливість швидкої адаптації до змін обстановки без модифікації структури методів і засобів реалізації аналітичної роботи – суто внаслідок внесення змін до метазмінних.

13 Аргументованість – отримання аргументованих результатів аналітичної роботи на основі сучасних досягнень науки, ефективних інформаційних і аналітичних технологій, прагнення до об'єктивно істинного і перевіреного знання, використання усього комплексу пізнавальних принципів.

Експертиза (від лат. expertus – досвідчений, знавець) – розгляд, дослідження експертом-фахівцем якихось справ, питань, що потребують спеціальних знань. У найбільш загальному вигляді експертиза – це спосіб аналізу причинно-наслідкових зв'язків не тільки стосовно того, що вже відбулося, але й того, що очікується, має або може відбутися; це спосіб пізнання певної реальності у тих випадках, коли ця реальність не піддається прямому вимірюванню, обрахуванню і взагалі якому завгодно «об'єктивному дослідженню»

Висновок експерта – це результат діяльності експерта з проведення експертизи, докладний опис проведених експертом досліджень та зроблені за їх результатами висновки, обґрунтовані відповіді на запитання, поставлені особою.

Наукова і науково-технічна експертиза – діяльність, метою якої є дослідження, перевірка, аналіз та оцінка науково-технічного рівня об'єктів експертизи і підготовка обґрунтованих висновків для прийняття рішень щодо таких об'єктів.

Підставами для проведення наукової та науково-технічної експертизи є:

- рішення органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, прийняті в межах їх повноважень
- договори на проведення наукової та науково-технічної експертизи, укладені підприємствами, установами та організаціями, фізичними особами.

Об'єкти наукової і науково-технічної експертизи можуть передаватися на попередню, первинну, повторну, додаткову, контрольну наукову і науково-технічну експертизи.

Попередня наукова і науково-технічна експертиза проводиться з метою з'ясування відповідності формальних ознак об'єкта експертизи встановленим нормам і правилам технічної та екологічної безпеки, вимогам стандартів тощо. Попередню наукову і науково-технічну експертизу проводять, як правило,

установи та організації – замовники експертизи силами своїх спеціалізованих підрозділів або шляхом залучення незалежних експертів.

Первинна наукова і науково-технічна експертиза передбачає здійснення всіх необхідних заходів у процесі підготовки обґрунтованого висновку щодо об'єктів експертизи, які передаються заінтересованими фізичними та юридичними особами – замовниками експертизи на аналіз та оцінку науковим та науково-технічним експертним організаціям, установам, експертам або колективам експертів.

Повторна наукова і науково-технічна експертиза може проводитися:

- у разі порушення встановлених вимог і правил під час проведення первинної експертизи;
- на вимогу замовника експертизи чи автора розробки за наявності обґрунтованих претензій до висновку первинної експертизи.

Додаткова наукова і науково-технічна експертиза проводиться стосовно об'єктів, щодо яких відкрилися нові наукові і науково-технічні обставини.

Контрольна наукова і науково-технічна експертиза здійснюється з ініціативи замовника для перевірки висновків первинної експертизи або з ініціативи фізичних чи юридичних осіб, заінтересованих у спростуванні окремих положень, частин або в цілому висновків раніше проведених експертиз.

Правовий експертний висновок — це підготовка письмової відповіді на спірне, складне питання застосування у галузі права. Експертне дослідження проводиться на основі комплексного і системного вивчення законодавства, наукової літератури, вивчення судових справ та узагальнень судової практики [10].

1.2 Типи, функції, інструментарій та принципи експертно-аналітичної діяльності

Експертно-аналітична діяльність може здійснюватися в різних формах, серед них можна виокремити дві найпоширеніші – інформування і рекомендування. Інформування спеціалістом суб'єкта, що приймає рішення передбачає пошук і надання йому необхідної та невивчаючої інформації. Рекомендування передбачає відповідь спеціаліста на запит і надання необхідної інформації, отриманої шляхом здійснення логічних операцій з інформацією з різних джерел, для того щоб суб'єкт прийняв обґрунтоване та правильне рішення.

Класифікувати експертно-аналітичну діяльність можна за різними критеріями, зокрема, за просторово часовими характеристиками предмету дослідження, залежно від того, який тип аналізу використовується, залежно від завдань та фаз експертно-аналітичної діяльності, сфери та об'єктів аналізу.

Таким чином, типологію експертно-аналітичної діяльності можна представити наступним чином:

I За просторово часовими характеристиками предмету дослідження розрізняють:

1 Ситуаційну (тут і тепер) експертно-аналітичну діяльність. Вона орієнтована на чітко обмежену в просторі і часі проблему. Мистецтво ситуаційної експертно-аналітичної діяльності полягає в умінні подати конкретну проблему в системному вигляді, визначити головні причини її виникнення, вказати коло інтересів споживача та потенціал наявних ресурсів щодо її (проблеми) вирішення у адресата рекомендацій.

2 Стратегічну (минуле-сучасне-майбутнє) експертно-аналітичну діяльність. Вона спрямована подивитися за межі поточної ситуації, її суть полягає в конструюванні моделі того чи іншого процесу чи явища, яка могла б допомогти зрозуміти, що буде відбуватися в майбутньому. Тобто, стратегічна експертно-аналітична діяльність спрямована на вирішення проблем, які виникнуть в майбутньому. Експерт-аналітик, в даному випадку, застерігає суспільство та

державу, що певна проблема потребуватиме нагального вирішення в майбутньому. Важливим для стратегічної експертно аналітичної діяльності є реконструювати загальні закономірності, що не залежать від інтересів окремих суб'єктів процесу.

II Залежно від того, який тип аналізу використовується, можна виокремити наступні види експертно-аналітичній діяльності:

1 Дескриптивна – опис наслідків вже прийнятих та реалізованих рішень:

А) ретроспективна – передбачає історичний аналіз попередніх рішень та дій;

Б) оціночна – оцінка поточних рішень по мірі їх реалізації;

2 Перспективна – передбачає аналіз можливих наслідків пропонованих альтернатив:

А) прогностична – надає проекцію можливих результатів тих чи інших альтернативних рішень та дій;

Б) прескриптивна (перформативна) – спрямована на прийняття рішень та дій, що здатні привести до конкретних результатів [6, с. 25].

Дескриптивна експертно-аналітична діяльність, зазвичай, є складовою перспективної експертно-аналітичної діяльності. Для того, щоб проектувати та оцінювати нові рішення, необхідно зрозуміти зміст та оцінити результати попередніх рішень.

III Залежно від завдань та фаз експертно-аналітичної діяльності:

1 моделювання та структурування проблемної ситуації; 2 збір даних та їх дескриптивний аналіз; 3 ситуаційна діагностика; 4 прогнозування тенденцій розвитку; 5 розробка управлінських рекомендацій; 6 оцінка результатів діяльності.

IV Відповідно до сфер та об'єктів аналізу: 1) політико-інституціональна (зовнішня політика, оборонна, електоральна); 2 економічна (податки, аграрна сфера, бюджетна політика); 3 соціальна (бідність, злочинність, освіта); 4 науково-технічна (інноваційні технології, енергетика).

V Виходячи з методології експерта та інструментарію, який він застосовує:

- 1 структурно-функціональна (системна); 2 раціонального вибору;
- 3 неоінституціональна; 4) біхевіоралістична [11].

Дана типологія, безумовно, не вичерпує всі варіанти останньої, але в узагальненому вигляді дає розуміння структури експертно-аналітичної діяльності.

Експертно-аналітична діяльність покликана вирішувати ряд завдань:

- 1 одержувати інформацію, необхідну для обґрунтування цілей і формування завдань державної політики і управління; 2 аргументувати прийняття рішень;
- 3 виявляти соціальні резерви та використовувати їх для підвищення ефективності виробництва і управління; 4 якнайкраще виходити із кризових і неоднозначних ситуацій; 5 сприяти розробці концепцій, проектів, програм, планів і прогнозів;
- 6 удосконалювати організацію і систему управління; 7 обґрунтувати необхідність та ефективності рішень та їх відбір; 8 інтелектуальне забезпечення оцінювання, адже вироблена оцінка виступає основою для планування і здійснення та державно-управлінської діяльності; 9 експертиза законодавчих і нормативно правових актів, концепцій реформ, проектів, пропозицій і рекомендацій, тобто з'ясування обґрунтованості, відповідності нормам пропонованого для експертизи матеріалу, осмислення позитивних і негативних наслідків від їхньої практичної реалізації [12].

Відповідно до завдань, які стоять перед експертно-аналітичною діяльністю, вона виконує наступні функції: 1 гносеологічну – пізнання закономірностей виникнення, розвитку і впливу явищ та процесів; 2 описову – об'єктивне висвітлення явищ та процесів; 3 просвітницьку – допомога в розумінні ситуації й аналізі існуючих підходів до неї, експертна оцінка змісту проблем; 4 прогностичну – одержання уявлень про можливі стани об'єктів, що дає змогу попередити небажані результати ситуації і забезпечити прискорений розвиток суспільства в бажаному напрямку; 5 управлінську – забезпечення осіб, організацій, установ аналітичною інформацією, на основі якої вони будуть приймати політико-управлінські рішення; 6 регуляторну – надання порад і пропозицій щодо покращення функціонування тих чи інших управлінських чи

державних структур; 7 виховну – переконання громадськості чинити правильно (приймати правильні закони, спрямовувати людей на їх власні інтереси); 8 інтегративну – синтезування знань з різних наукових дисциплін; 9 емпіричну – накопичення досвіду та знань, які потім використовуються в наступних дослідженнях чи при прийнятті, тих чи інших рішень.

Розібравшись з визначенням, розглянувши види, завдання та функції експертно-аналітичної діяльності спробуємо виокремити етапи її здійснення (реалізації) починаючи від ідеї аналізу і закінчуючи конкретними рекомендаціями до дії у вигляді аналітичних документів. Отже, експертно-аналітична діяльність складається з таких етапів: 1 розробка програми проведення аналізу, що передбачає досягнення визначеності проблеми, об'єкта, предмета, цілей, завдань, гіпотез й інструментарію аналізу; 2 формування, пошук або укомплектування дослідницького колективу, підготовка його для аналітичної роботи; 3 розробка дослідницьким колективом концепції явища, яке аналізується, що дозволяє пояснити саме явище й можливі його зміни; 4 побудова системи показників і критеріїв, що відображають сутність проблеми, істотні властивості досліджуваного об'єкта (при цьому важливо, щоб показники і критерії їхньої оцінки були сформульовані чітко й однозначно); 5 збирання, систематизація, обробка інформації відповідно до показників і критеріїв аналізу (при цьому застосовуються всілякі методи одержання інформації – від статистики до опитувань); 6 власне аналіз інформації, спрямований на перевірку сформульованих у програмі гіпотез, виявлення причин і закономірностей розвитку об'єкта; 7 вироблення практичних рекомендацій для органів управління за результатами вирішення проблеми; 8 складання аналітичних документів за результатами аналізу: звіту, аналітичних записок, прес-релізів та ін. [14].

Наступним нашим завданням є з'ясування особливостей інструментарію експертно-аналітичної діяльності. На основі ознайомлення з літературою з даної проблематики ми можемо констатувати, що інструментарій експертно аналітичної діяльності складають методи збору, обробки та інтерпретації інформації, кожний з яких являє собою сукупність конкретних

принципів, правил, прийомів і алгоритмів аналітичної діяльності, що складають певну систему. І, як зазначає український вчений Ю.Сурмін: «значна частина аналітичних методів являють собою творчі аналітичні процедури, які мобілізують не тільки усвідомлюване дослідником знання, а й неусвідомлене, інтуїтивне, можливості якого значно перевершують механізми усвідомлюваної інтелектуальної діяльності. Вони неефективні без латерального і творчого мислення, що являє собою прогресивний процес генерування нового знання» [6].

Багато методів, які існують в науці та які використовує експерт-аналітик у своїй роботі були запозичені та адаптовані з інших наук. Так, наприклад, аналіз вигід і витрат був запозичений з економіки; методи синектики та «Дельфі» – з психології; інтерв'ю, контент-аналіз, анкетне опитування та інші кількісні та якісні методи – з соціології; з математики – моделювання; кореляційний аналіз, факторний аналіз, аналіз часових рядів – зі статистики. Отже, експерт-аналітик повністю вільний у виборі та комбінуванні тих чи інших методів при проведенні дослідження.

Для характеристики інструментарію експертно-аналітичної діяльності важливим є розмежування таких понять як «теорія», «методологія», «метод», «методика» та «дослідницький підхід» в експертно-аналітичній діяльності.

Теорія являє собою структури висловлювань, що фіксують певну перспективу, в якій розглядається предметна область дослідження, основну сукупність понять для опису цього предмету і містить низку перевірених, а отже, істинних висловлювань про властивості предметної області. Тобто, теорія – це певне логічне узагальнення досвіду, суспільної практики, що ґрунтується на глибокому проникненні в суть певного явища чи процесу. Вплив використаних теорій накладає стійкий відбиток на дослідження предметної області: теорії фіксують інтерес, який направляє пізнання і формують кроки дослідницького процесу. І, як зазначає німецький дослідник В.Пацельт, лише той, хто добре ознайомлений з теоріями, що існують в науці, може покласти в основу своїх досліджень найбільш корисні для них теорії та практикувати необхідний для цього теоретичний плюралізм [14, с. 133].

Методологія експертно-аналітичної діяльності відповідає за загальні принципи побудови алгоритмів прикладного дослідження явищ та процесів [15].

Методологія експертно-аналітичної діяльності охоплює п'ять загальних процедур: 1 визначення та структурування проблеми – надає інформацію про умови, що породжують проблему; 2 прогнозування – надає інформацію про майбутні наслідки дій згідно з альтернативами політики; 3 рекомендації – надає інформацію про відносну цінність або ціну цих майбутніх наслідків у процесі розв'язання або послаблення гостроти проблеми; 4 моніторинг – надає інформацію про сучасні та минулі наслідки діяльності відповідно до альтернатив політики; 5 оцінювання – надає інформацію про цінність або ціну цих наслідків у процесі розв'язання або послаблення гостроти проблеми.

Кожний експерт-аналітик повинен знати не лише основні дослідницькі підходи, а й методи, через які дослідницький підхід кожної теорії втілюється у життя.

Під методом експертно-аналітичної діяльності необхідно розуміти конкретний спосіб чи типовий інструмент аналітичної роботи, що дозволяє отримувати та опрацьовувати необхідну інформацію. Метод характеризує спосіб, підхід до вивчення дійсності, що відображає загальну логіку уявлень про процеси. В експертно-аналітичній діяльності використовується велика кількість методів, які доповнюють один одного. При відборі методів дослідження аналітик виходить не лише з дослідницького підходу та адекватності поставленим завданням, але й враховуючи ресурси (час, інформація, гроші та ін.), які має в розпорядженні.

Методика експертно-аналітичної діяльності – це система дослідницьких етапів та операцій, яка націлена на конструювання комбінацій та послідовності використання методів і процедур для вирішення конкретних завдань. Методика – це сума прийомів, що застосовуються для накопичення та систематизації емпіричного матеріалу. Тобто, це схема конкретного експертно аналітичного дослідження. Аналізуючи літературу з методологічного забезпечення прикладних досліджень, ми можемо відобразити наступну систему методів, що використовуються при здійсненні експертно-аналітичного забезпечення :

1 методи збору емпіричних даних (опитування, спостереження, фокус-група, біографічний метод, моделювання, «ігротехніка»);

2 прикладний аналіз текстової інформації (традиційний метод, контент-аналіз, когнітивне картування, інтент-аналіз, дискурс-аналіз, критичний дискурс-аналіз);

3 статистичні методи (індексація, кореляційний аналіз, регресивний аналіз, пат-аналіз, Q-методологія, факторний аналіз, кластерний аналіз, дискримінантний аналіз, багаторівневе шкалування, мережевий аналіз);

4 комплексне аналітичне моделювання (емпіричне, нормативне, динамічне);

5 якісний аналіз даних в дослідженнях (експертні методи аналізу даних – метод Делфі, методика «Шанг», «метод парних взаємодій», «послідовна» методика, метод «синектика», «мозковий штурм», метод фокальних об'єктів, «морфологічний аналіз», «списки контрольних відповідей», метод ситуаційного аналізу, метод прогнозного графа, метод перехресної взаємодії, ПАТТЕРН, ПРОФІЛ, КВЕСТ, метод номінальної групи; аналіз візуальних образів);

6 методи дослідження подій та ситуацій (івент-аналіз, SWOT-аналіз);

7 метод побудови прогностичного сценарію;

8 методи прогнозування (класичний аналіз часових рядів, оцінка лінійних трендів, експоненціальне зважування, методологія катастроф, відображення теорії, казуальне моделювання, оцінка точок та інтервалів, аналіз перехресних впливів, оцінка здійсненності);

9 методи моніторингу (графічне відображення, табличне відображення, індексація, аналіз перериваних часових рядів, аналіз контрольних рядів, аналіз розриву регресії);

10 методи оцінювання (відображення завдань, пояснення цінностей, критика цінностей, відображення обмежень, аналіз перехресних впливів, дисконтування, аналіз аргументації, аналіз обслідування користувачів) [16].

Таким чином, для того щоб повною мірою реалізувати мету експертно-аналітичної діяльності, підвищити якість отриманих результатів і оцінити проблему необхідним є дотримання наступних принципів:

1 об'єктивності, цей принцип передбачає незалежність результатів дослідження від особистих вподобань експерта та волі замовника. Важливим також є поєднання наукової об'єктивності з національними інтересами, тобто завдання експерта полягає не в діях усупереч об'єктивним закономірностям, а в пошуку об'єктивної обумовленості суспільних інтересів;

2 достовірності, цей принцип передбачає, що аналіз повинен ґрунтуватися на своєчасній, важливій, повній та точній інформації і має охоплювати всі аспекти досліджуваних явищ, подій, процесів;

3 системності, цей принцип передбачає, що політика, з одного боку, розглядається як єдиний об'єкт, а з другого – як сукупність відносно самостійних напрямків дослідження. Як зазначає відомий український вчений В.Горбатенко, «цей принцип дозволяє отримати цілісну модель досліджуваного об'єкта в усій сукупності його прямих та зворотних, ієрархічних та координаційних зв'язків, визначити й виокремити його основні системні ознаки – елементний склад, структуру, мету, зміст, функціонування, способи реалізації» [17, с. 73];

4 аргументованості, цей принцип передбачає, що кожний висновок експерта-аналітика має бути обґрунтованим і спиратися на фактичний матеріал;

5 альтернативності, цей принцип передбачає можливість розвитку життя по різних траєкторіях, за умови різних взаємозв'язків і структурних відношень; продукт експертно-аналітичної діяльності має враховувати весь спектр можливих напрямків розвитку та прояву тих чи інших явищ та процесів, що аналізуються;

6 наукового плюралізму, цей принцип передбачає вихід за рамки при розгляді досліджуваного явища чи процесу і підкріплення дослідження знаннями з інших наук (філософії, історії, правознавства, соціології, економіки та ін.);

7 рентабельності, цей принцип передбачає врахування ресурсів досліджуваного об'єкту при наданні рекомендацій щодо його подальшого розвитку та перевищення ефекту від використання аналітичного продукту над витратами на його розробку;

8 верифікації, цей принцип спрямований на перевірку істинності і встановленні достовірності результатів дослідження (перевірка повторним або

паралельним дослідженням, опитування більшого кола експертів, співставлення вихідних положень з реальною ситуацією та ін);

9 темпоральності, цей принцип наголошує на тому, що не можна виключати можливість того, що майбутні спостереження можуть суперечити прийнятому на сьогодні уявленню.

Виходячи з того, що від експерта-аналітика вимагаються різноманітні знання та навички, а також уміння працювати з керівниками та посадовими особами, він повинен: 1 збирати та узагальнювати інформацію, проводити аналіз, оцінювати різноманітні альтернативи і передавати все це замовнику; 2 розуміти сучасні тенденції та перспективи для того, щоб розглядати проблеми, що аналізуються в комплексі, а не ізольовано; 3 володіти технічними методами експертно-аналітичної діяльності для прогнозування та оцінки альтернатив; 4 розбиратися в суті організаційної поведінки основних учасників процесу розробки державної політики і в тому, як вони на неї впливають; 5 знати і дотримуватися певних етичних норм і стандартів в своїй професійній діяльності [18, с. 35].

Отже, експертно-аналітична діяльність продукує прикладне наукове знання, яке може розглядатися як сукупність теоретичних моделей, методологічних принципів та процедур дослідження, орієнтованих на досягнення реального ефекту, серцевиною даного знання є аналіз і подання альтернатив, для розв'язання проблем. Зважаючи на все більшу комплексність проблем та ускладнення процесу прийняття рішень, експерт-аналітик в своїй діяльності повинен використовувати багато змінних, великий арсенал міждисциплінарних принципів, методів, підходів, інструментів, різноманітні джерела інформації та засоби комунікації.

1.3 Консалтинг як форми експертно-аналітичної діяльності

У сучасних умовах розвитку інноваційної економіки важливого значення набуває консалтингова діяльність як невід'ємна складова ринкової

інфраструктури. Консалтинг – це діяльність з консультування керівників, управлінців з широкого кола питань у сфері фінансової, комерційної, юридичної, технологічної, технічної, експертної діяльності. Основною метою консалтингу є допомога менеджменту організації досягти поставлених цілей. Консалтингові послуги передбачають надання клієнтам обґрунтованої інформації з актуальних для них проблем щодо найрізноманітніших об'єктів [19].

Визначальна роль консультування в сучасній економіці пов'язана насамперед із сутністю інтелектуального продукту, який створюють консалтингові компанії для організацій-клієнтів з метою посилення їх конкурентних переваг, сприяючи мобілізації та ефективному використанню їх матеріальних і нематеріальних ресурсів. Консалтинг в більшості розвинених країн світу виступає окремим сектором економіки, що поступається за темпом зростання тільки ринку інформаційних технологій [20].

У Європейському довіднику-показчику консультантів з менеджменту виділено 8 груп консультаційних послуг: загальне управління; діяльність адміністрації; фінансове управління; управління кадрами; - маркетинг; - виробництво; інформаційні технології; спеціалізовані послуги.

В Україні консалтинг перебуває на початковому етапі становлення. Вітчизняний ринок консалтингових послуг значно залежить від іноземного капіталу. Сьогодні міжнародні консультативні компанії контролюють 60% вітчизняного консалтингового ринку[19].

В Україні в умовах незадовільної законодавчої основи бізнесу, високого рівня інфляції, бюджетного дефіциту й ін. особливого значення набуває управлінський консалтинг, необхідний для того, щоб усунути неясності, що виникають у процесі підготовки, прийняття і практичної реалізації найбільш важливих управлінських рішень [20].

Основними принципами, які регулюють консультаційні послуги на вітчизняному та світовому ринку є [19]:

- домінанта інтересів клієнта (інтереси клієнта є пріоритетними і цінуються вище власних інтересів консультанта);

- професіоналізм (глибокі знання з конкретних питань, з яких надається консультація);
- конфіденційність (нерозголошення за жодних обставин отриманої від клієнта інформації без його згоди);

- індивідуальність розробок (виконання кожного замовлення і надання рекомендацій для кожного конкретного клієнта).

Серед комплексних консалтингових послуг на вітчизняному ринку переважають [19]:

1 надання інформації про можливості вирішення господарюючим суб'єктом його проблем, проведення маркетингового дослідження, експертизи, аналітичних розробок тощо;

2 підготовка рішень – послуга, яка включає підготовку та оформлення документів, що забезпечують вирішення завдань суб'єкта господарювання, розробка бізнес-плану, стратегій розвитку та ін.;

3 участь у реалізації проектів – рівень консалтингу, в якому приймають участь експерти консалтингової фірми безпосередньо в роботі фірми-замовника разом з її працівниками. Послуга з реалізації проектів включає:

- підготовку, реєстрацію документів та їх сертифікацію;
- проведення тендерів;
- забезпечення контролю над реалізацією робіт підрядника;
- допомогу в проведенні переговорів; - підбір персоналу тощо;

4 управління проектами – послуга, яка визначає перехідний рівень між консалтингом і власне менеджментом, вважається однією з важливих, оскільки направлена на реалізацію проектів.

До сучасних поширених комплексних консалтингових послуг відносять: роботу зі створення і розвитку фірм, проведення комплексної незалежної експертизи, реструктуризацію і реприватизацію, організацію фінансування.

Крім комплексних послуг вузькоспеціалізовані консалтингові фірми надають послуги, які пов'язані з проведенням оцінки майна, складанням фінансової звітності, розробкою інноваційних проектів тощо.

На даний час консалтинг стає повноцінною складовою інфраструктури бізнесу. Консалтингові послуги, як складовий елемент послуг щодо здійснення професійної, наукової та технічної діяльності є третіми за значимістю в загальному обсязі послуг в Україні за 2019 рік, їх об'єм становить 10,6% у загальному обсязі послуг та не обмежується локальними консалтинговими послугами [21].

На сьогоднішній день в Україні працює більше 300 консалтингових компаній, половина з яких орієнтована на надання послуг з управлінського консультування. Доступні представництва відомих консалтингових компаній, які залишаються лідерами в цьому бізнесі [22].

Консалтинг набуває все більшої популярності, перетворюючись на повноцінну та професійну сферу діяльності, яка потребує значних затрат, як фінансових, так і розумових. Причиною зростання популярності консультування, а також підвищення попиту на консалтингові послуги можна вважати такі [22]:

- впровадження нових інформаційних технологій, що дають змогу підвищити продуктивність фірми;
- здатність втілювати в життя (реалізовувати) ідеї консультанта в конкурентній боротьбі на ринку;
- стрімкий розвиток бізнесу, який потребує консалтингових послуг. Це стосується не тільки транснаціональних корпорацій, які завойовують нові ринки, а також молодих компаній, які хочуть володіти певною часткою світового ринку.

В останні роки значна увага приділяється дослідженню об'єднуючої групи консультаційних послуг — бізнес-консалтинг. Це діяльність щодо забезпечення клієнта спеціалізованим досвідом, методологією, технікою поведінки, професіональними навичками та іншими ресурсами, що допомагають йому в покращенні ситуації, що склалась на підприємстві в межах законодавчої бази. У сучасних умовах розвитку ринку послуг одним із найпоширеніших видів бізнесконсалтингу є бізнес-планування. Якщо суб'єкту бізнесу в певних ситуаціях не вистачає знань, досвіду, впевненості у кваліфікованості своїх кадрів, він вдається до послуг консалтингових фірм. На сьогодні до 60% консалтингових

послуг припадає на консалтинг з інвестиційних, управлінських, юридичних, податкових питань [19, 20].

Таким чином можна зробити висновок, що консалтинг є важливою складовою ринку фінансових послуг, яка об'єднує науку і практику, і має за основну мету доведення наукових розробок у вигляді доступної інформації до конкретних її споживачів. Консалтинг – це допомога з метою формування позиції та прийняття рішення тими особами, які перебувають в конкретній проблемній ситуації, та в яких недостатньо власних джерел інформації для вирішення проблем з якими вони стикнулися.

Метою консалтингу є оптимізація бізнес-процесів, вирішення проблем розвитку та покращення показників діяльності компанії: ліквідності, прибутковості, рентабельності, ринкової вартості тощо. Щодо його завдань, то серед них можуть бути такі:

- Розробка бізнес-плану;
- Розробка маркетингової стратегії;
- Допомога у підготовці грамотного позиціонування компанії;
- Аналіз ринку, ніші, конкурентів, цільової аудиторії, товару тощо;
- Оптимізація актуальних бізнес-процесів;
- Оптимізація діяльності відділу продажу, маркетингу, кадрів тощо;
- Організація та проведення навчальних семінарів та тренінгів для персоналу;
- Складання фінансового плану;
- Скорочення витрат та багато іншого.

Методи консалтингу:

1 Експертний. Один із найпоширеніших методів полягає в тому, що компанія наймає експерта з необхідною ним спеціалізацією для пошуку проблеми та підготовки її вирішення. Фахівець аналізує надану йому інформацію та готує рекомендації у вигляді плану дій. Після цього представники компанії самостійно впроваджують рекомендоване рішення та оцінюють результат.

2 Процесний. Цей метод консалтингу для бізнесу відрізняється від експертного методу тим, що консультант не лише аналізує проблему та підбирає оптимальне рішення, але також бере участь у його реалізації разом із співробітниками компанії-клієнта. Процесний метод найчастіше передбачає довгострокову співпрацю, тоді як експертний може бути разовою короткочасною процедурою.

3 Навчальний. Даний метод консалтингових послуг відрізняється від перерахованих вище тим, що експерти не шукають вирішення проблеми самостійно, а навчають цьому співробітників компанії. У процесі навчального консалтингу консультанти передають клієнтам теоретичну та практичну інформацію, яка допомагає їм аналізувати робочі ситуації та знаходити оптимальні рішення. Таким чином, головною його метою є навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

Основні форми консалтингу наведені в таблиці 1.1

Консалтингове агентство або консалтингова компанія - це компанія, співробітники якої мають експертні знання у сфері тих чи інших бізнес-процесів та готові надати їх клієнтам за відрядну чи фіксовану оплату. Також тут працює чимало приватних фахівців, вони можуть надавати послуги як загального управлінського, так і спеціалізованого консалтингу.

Консалтингова компанія може надавати послуги всім охочим (їх називають зовнішніми чи незалежними) або працювати з обмеженим колом клієнтів. У другий випадок такі фірми називають внутрішніми, оскільки найчастіше є структурним підрозділом будь-якої корпорації чи групи компаній.

Щодо процесу співпраці між консалтинговою компанією та компанією-клієнтом, то воно складається з наступних етапів роботи:

Перший етап є ознайомчим та підготовчим. У ході нього представники замовника розповідають про свої цілі та проблеми, які вони хотіли б вирішити за допомогою консалтингу.

Таблиця 1.1 – Форми консалтингу

Форма консалтингу	Характеристика
Консультації	Найбільш популярна форма консалтингу, яка є експертними консультаціями з пошуку найкращого вирішення тих чи інших проблем і завдань. Консультаційні послуги можуть бути як разовими, і регулярними.
Аналітика	Консалтинг у формі аналітики передбачає більш глибоке та ґрунтовне вивчення проблеми та специфіки бізнесу клієнта. На основі обробленого масиву даних експерт-аналітик формує гіпотези та підбирає оптимальне рішення.
Прогнозування	Ця форма консалтингу для бізнесу включає прогнозне моделювання ситуацій і шляхів вирішення актуальних проблем і завдань. На основі сформованого прогнозу керівництво компанії-клієнта може вивчити можливі шляхи розвитку та вибрати найбільш підходящий.
Аудит	Консалтинг у формі аудиту передбачає, що консалтингова компанія проводить ревізію всіх або окремих підрозділів компанії-клієнта, виявляє існуючі недоліки, проблеми та слабкі місця, дає рекомендації щодо їх усунення та оптимізації. Найчастіше аудит проводять у процесі фінансового та бухгалтерського консалтингу, але він підходить і для інших його видів.
Супровід	Дана форма консалтингу є не разовий захід (як, наприклад, консультація або аудит), а повний супровід бізнесу клієнта у форматі "під ключ". Таким чином, спочатку експерти проводять аналіз та аудит бізнес-процесів, знаходять проблеми та шляхи їх вирішення, а потім допомагають впровадити їх та оцінюють отримані результати.

Часто для цього вони заповнюють бриф, а представники консалтингової компанії проводять презентацію своїх можливостей та переваг.

Після попередньої співбесіди експерти та клієнти укладають договір, у якому вказується докладний перелік послуг, обов'язки обох сторін, терміни виконання робіт, умови дострокового розірвання договору та інші нюанси.

На третьому етапі фахівці консалтингової компанії проводять збір та аналіз даних про компанію-клієнт та її бізнес-процеси. Це допомагає їм позначити існуючі проблеми та знайти шляхи їх вирішення.

Четвертий етап співпраці вважається основним, під час нього експерти працюють над вирішенням виявлених проблем та досягненням поставлених замовником цілей. План дій цьому етапі безпосередньо залежить від обраного

методу консалтингу: наприклад, крім пошуку рішень фахівці можуть займатися їх використанням і навчанням співробітників компанії-клієнта.

На фінальному етапі експерти консалтингового агентства надають замовнику звіт про виконану роботу та спільно підбивають підсумки їхньої співпраці. Якщо всі заходи були виконані відповідно до умов договору та замовника влаштовує отриманий результат, то компанії проводять остаточні фінансові розрахунки та завершують співпрацю [23].

Висновки до розділу 1

Аналітика – основа інтелектуальної, логіко-мисленевої діяльності, спрямованої на рішення практичних завдань. У її основі лежить не стільки принцип констатації фактів, скільки принцип «випередження подій», що дозволяє організації або індивідові прогнозувати майбутній стан об'єкта аналізу.

Експертиза (від лат. *Expertus* – досвідчений, знавець) – розгляд, дослідження експертом-фахівцем якихось справ, питань, що потребують спеціальних знань. У найбільш загальному вигляді експертиза – це спосіб аналізу причинно-наслідкових зв'язків не тільки стосовно того, що вже відбулося, але й того, що очікується, має або може відбутися; це спосіб пізнання певної реальності у тих випадках, коли ця реальність не піддається прямому вимірюванню, обрахуванню і взагалі якому завгодно «об'єктивному дослідженню».

Предмет експертизи – це ті обставини, які можуть бути з'ясовані в процесі експертного дослідження, та фактичні дані, що встановлюються на основі спеціальних знань і дослідження матеріалів справи. Предмет експертизи визначається питаннями, поставленими перед експертом.

Одним із основних завдань консалтингових послуг є дозвіл за допомогою зовнішніх фахівців, внутрішніх організаційних та управлінських завдань компанії. Для цього укладається договір або оформляється на роботу кваліфікований спеціаліст у певній галузі. Вони проводять оцінку стану, визначають причину появи проблеми та становлять план для їх вирішення.

Схематично етапи консалтингу можна відобразити у такій послідовності:

- 1 Визначення проблеми.
- 2 Укладання договору.
- 3 Збір інформації та даних.
- 4 Розробка рішень.
- 5 Реалізація плану роботи.
- 6 Оцінка керівництвом компанії.
- 7 Розрахунок із замовником.

Однією з форм експертно-аналітичної діяльності є технічний консалтинг, який передбачає:

- аналіз схем виробництва, технологічних процесів та роботи обладнання;
- оцінювання можливостей технічної реалізації та рентабельності модернізаційних заходів,
- експертне оцінювання інноваційних заходів та їх рентабельності;
- пошук можливостей розширення виробництва та започаткування нових напрямів діяльності;
- аналіз організації виробничих процесів;
- надання інформації щодо сучасних кращих практик підприємств – best available technique; бенчмаркінг;
- супровід (авторський нагляд) запропонованих рішень.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ-ПАРТНЕРІВ У ПРОЄКТАХ РОЗВИТКУ НАФТОГАЗОВОЇ ГАЛУЗІ

2.1 Особливості та результати діяльності нафтогазової галузі України

Однією з найважливіших галузей національної економіки будь-якої країни є нафтогазова галузь, структуру якої, формують суб'єкти господарювання, реалізуючи процеси пошуку, буріння, видобування, транспортуванням та переробки вуглеводнів. У масштабах світового господарства, не акцентуючи увагу на географічних та природно-ресурсних особливостях, слід вести мову про дві основні групи країн: профіцитні та дефіцитні у сфері забезпеченості нафтою та газом. Перша група – це держави, які забезпечують потребу в енергоресурсах нафти і газу за рахунок власного виробництва, а їх надлишок готові реалізовувати на світовому ринку. Друга – країни, які відчують нестачу вуглеводнів і змушені організовувати їх імпорт. У будь-якому випадку, приналежність країни до тієї чи іншої групи не зменшує важливості ефективного розвитку нафтогазової галузі, оскільки галузь виконує функцію гарантування енергетичної безпеки держави, формує стратегічну основу промислового потенціалу.

Інформація про обсяги світових запасів нафти і газу, яка представлена в доступних наукових, аналітичних та публіцистичних джерелах достатньо різна [24-31], що, на наш погляд, зумовлено, по перше, використанням вченими, аналітиками та експертами різних підходів до класифікації та оцінки ресурсів нафти і газу, якими володіють держави світу, по друге, кваліфікацією та досвідом самих дослідників, головною основою висновків яких дуже часто стають власні припущення та гіпотези. У будь-якому випадку, більшість фахівців єдині у висновках про те, що видобувний потенціал ресурсів нафти і газу, попри значні обсяги їх світових запасів має тенденцію до скорочення. Перш за все, це пов'язано з необхідністю врахування оцінки співвідношення економічних,

соціальних та екологічних результатів реалізації процесів у нафтогазовій галузі до обсягу необхідних інвестиційних витрат. Дуже часто інвестиції в освоєння родовищ нафти і газу перевищують очікувані результати, а соціальні та екологічні наслідки мають такий негативний вплив, який неможливо компенсувати отриманими фінансовими вигодами. Таким чином, державні органи та органи галузевого управління будь-якої країни, формуючи політику та підходи до розвитку вітчизняної нафтогазової галузі, тією чи іншою мірою враховують вище приведені фактори. У зв'язку з цим, на економічній карті світу, на наш погляд, можна умовно виділити чотири групи країн за ознакою співвідношення соціально-економічного розвитку (головним індикатором якого є ВВП на душу населення) та потенціалу забезпеченості власними нафтою та газом. Це групи країн, для яких характерний:

- високий потенціал забезпеченості власними ресурсами нафти і газу та високий рівень соціально-економічного розвитку;
- низький потенціал забезпеченості власними ресурсами нафти і газу та високий рівень соціально-економічного розвитку;
- високий потенціал забезпеченості власними ресурсами нафти і газу та низький рівень соціально-економічного розвитку;
- низький потенціал забезпеченості власними ресурсами нафти і газу та низький рівень соціально-економічного розвитку [32].

Аналізуючи ресурсний потенціал нафтовидобування в Україні, автори публікації [25] звертають увагу на важкодобувні запаси вуглеводнів, обсяг яких за оцінками фахівців-практиків [33] можуть досягати більше 68% у структурі загальних запасів. Науковцями доведено, що при умові формування сприятливого макроекономічного середовища та розробки обґрунтованих техніко-технологічних проектів важковидобувні запаси нафти можуть стати значним резервом власного видобутку.

Сучасна (станом на 2020р.) нафтогазовидобувна галузь в Україні представлена підприємствами різних форм власності, серед яких, суб'єкти господарювання, які реалізують діяльність тільки у сфері видобутку нафти або

газу, інша, менш чисельна категорія – це компанії, які поєднують видобуток обох вуглеводнів. Представлена у скороченій версії звіту «Ініціатива прозорості видобувних галузей» за 2020 рік [34] інформація дає можливість зробити такі висновки щодо структурних особливостей та результатів діяльності сфери нафтогазовидобутку в Україні:

1 Лідируючу позицію за обсягами видобутку природного газу та друге місце за кількістю видобутої нафти займає АТ «Укргазвидобування», яке функціонує у структурі НАК «Нафтогаз України». Станом на 2020 р. компанія демонструє спад у видобутку обох видів вуглеводнів: нафта – на 26,7%, природний газ – на 4,4%.

2 ПАТ «Укрнафта» – підприємство з переважаною часткою акцій (50,000001%), які належать НАК «Нафтогаз України», попри спад на 1,4% у 2020р. демонструє найбільші обсяги видобутку нафти. В структурі обсягів видобутку нафти привертає увагу третя позиція спільного українсько-американського підприємства ТОВ «СП «Укркарпатоїл ЛТД» з обсягом у 58 тис. т. та зростанням за 2020р. на 3,6%.

3 Газовидобувні підприємства з приватним капіталом, такі як ПрАТ «Нафтогазвидобування» (енергетичний холдинг ДТЕК, група ДТЕК Нафтогаз), ТОВ «Енергосервісна компанія «Еско-Північ» (Burisma Holdings), Представництво «Регал Петролеум Корпорейшн Лімітед», ПрАТ «Укргазвидобуток» (група Smart Energy), ТОВ «Надра-Геоінвест», ТОВ «Перша українська газонафтова компанія» за результатами роботи у 2020р. продемонстрували приріст показника «обсяг видобування природного газу». Найвище значення приросту належить ТОВ «Надра-Геоінвест» і становить 44,2%.

4 Щодо видобування нафти, то наявні у цьому сегменті виробництва компанії у своїй більшості демонструють падіння обсягів, крім ТОВ «СП «Укркарпатоїл ЛТД», робота якого у 2020 році завершилась зростання показника «обсяг видобування нафти» на 3,6%. Найбільші негативні значення приросту

демонструють АТ «Укргазвидобування» (-26.7%) та ТОВ «Енергосервісна компанія «Еско-Північ» (-42,9) [8].

Найбільшою нафтогазовою компанією України є НАК «Нафтогаз України». Компанія є першим в Україні видобувником вуглеводнів, національним контрагентом з їх імпорту та транзиту. Нафтогаз забезпечує зберігання газу в найбільших підземних сховищах Європи, дбає про надійне та безпечне газопостачання країни в умовах здійснення ринкових реформ, екологічної трансформації та відбиття російської агресії [34].

Роботу Нафтогазу скеровують бізнес-одиниці:

- розвідка та видобування вуглеводнів
- зберігання природного газу
- транспортування нафти
- трейдинг
- роздрібний бізнес
- теплоенергетика
- нова енергія

Розвідка та видобування вуглеводнів – це напрям, що займається пошуком, розвідкою та розробкою нафтогазових родовищ та видобутком вуглеводнів. Головні результати бізнес-напрямку за 2022рік:

1. Видобуто 12.5 млрд. куб. м. товарного газу.
2. 141 свердловину обладнано системами механізованого видобутку.
3. Виконано 74 гідророзривів пластів.
4. Сплачено 43.8 млрд. грн. ренти від видобування вуглеводнів.
5. Введено в експлуатацію 47 нових свердловин.

До складу бізнесу входять такі одиниці:

1. АТ «Укргазвидобування»
2. ДАТ «Чорноморнафтогаз»
3. ТОВ «Надра Юзівська»

АТ «Укргазвидобування» є найбільшою газовидобувною компанією у Центральній і Східній Європі. В Україні це – великий гравець, що видобуває 70% природного газу та спеціалізується на виробництві газового конденсату.

АТ «Укргазвидобування» – 100% дочірнє підприємство НАК «Нафтогаз України». У 2022 році компанія забезпечила видобуток 12,5 млрд куб. м товарного газу, який був відпущений населенню і ТКЕ. АТ «Укргазвидобування» об'єднує 11 філій в регіонах: три газопромислові управління «Львівгазвидобування», «Полтавагазвидобування», «Шебелинкагазвидобування», науково-дослідний інститут УкрНДІгаз, п'ять сервісних філій БУ «Укрбургаз», УГВ-Сервіс, Укргазпромгеофізика, САРС «Лікво» та Укргазспецбудмонтаж, Управління з переробки газу та газового конденсату. А також учбово-оздоровчий комплекс «Червона рута» [35].

Зберігання природного газу – це бізнес-напрямок Нафтогазу, що забезпечує діяльність українських підземних сховищ. Головні результати бізнес-напряму за 2022рік:

1. 27 країн світу є замовниками послуг ПСГ.
2. 1100 компаній – замовники послуг зберігання природного газу.
3. Витрати на модернізацію, ремонт та підготовку обладнання склали 1,5 млрд. грн.

Бізнес-напрямок управляє 11 газосховищами, що знаходяться на материковій частині України. Також до його складу входить ще одне ПСГ, що знаходиться на тимчасово окупованій території Луганської області. До складу бізнесу входить АТ «Укртрансгаз»

АТ «Укртрансгаз» забезпечує діяльність українських підземних сховищ газу, а також здійснює роботи з модернізації та будівництва магістральних газопроводів і об'єктів на них. АТ «Укртрансгаз» входить до складу Групи Нафтогаз.

Компанія володіє 12 підземними газосховищами, розташованими по всій Україні. Їхня загальна місткість складає 31 млрд куб. м, що співрозмірно з обсягами ПСГ Італії, Франції, Угорщини та Австрії разом взятими. Такі

потужності надають Україні значні можливості для залучення клієнтів зі зберігання газу, в тому числі європейських.

Також до складу АТ «Укртрансгаз» входять філії, що надають послуги з комплексного сервісного обслуговування, будівництва та капітального ремонту об'єктів газотранспортної галузі. Зокрема: БМФ «Укргазпромбуд», ВРТП «Укргазенергосервіс», НВЦ ТД "Техдіагаз", Управління "Укргазтехзв'язок", Науково-дослідний інститут транспорту газу, Дирекція з будівництва та реконструкції ГТС. Разом з тим, ці структурні підрозділи входять до складу дивізіону «Технічне забезпечення» Групи Нафтогаз.

До 1 січня 2020 року АТ «Укртрансгаз» також управляло українською газотранспортною системою. Однак після завершення анбандлінгу цю функцію здійснює незалежний Оператор ГТС України [36].

Транспортування нафти – бізнес-напрямок забезпечує транспортування нафти на українські нафтопереробні заводи та її транзит до країн Східної та Центральної Європи, займається нафтопереробкою та трейдингом нафти та нафтопродуктів. Головні результати бізнес-напрямку за 2022рік:

1. Транспортовано 15,7 млн. тон нафти.
2. Прийнято 9 танкерних партій нафти.
3. Досягнуто додаткового економічного ефекту в розмірі 1 млн. дол. від реалізації нафтопродуктів.
4. Забезпечено 12% росту обсягу реалізації нафтопродуктів через мережу АЗС.

Виробничий цикл, який реалізують підприємства Групи Компаній має такий вигляд (рис. 2.1):

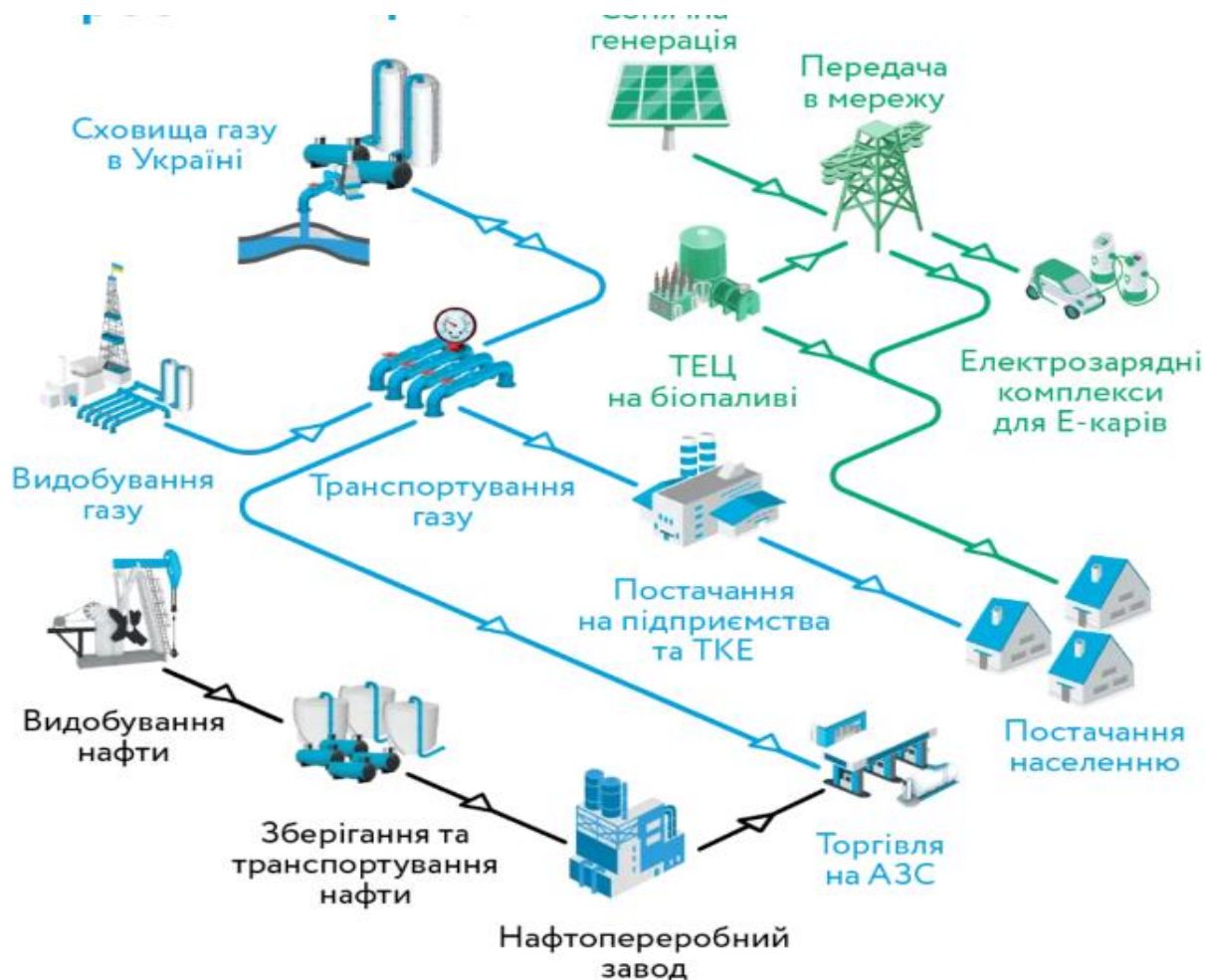


Рисунок 2.1 – Виробничий цикл підприємств Групи «Нафтогаз»

Основні проекти, які визначає у сценаріях розвитку українського газовидобування НАК «Нафтогаз України», безпосередньо пов'язані з розвитком регіонів України:

1. Стратегічні ініціативи з розроблення нових родовищ Групи «НАК «Нафтогаз України» передбачають:
 - розроблення родовищ за угодами про розподіл (фокусними регіонами визначено Львівська і Харківська області);
 - розроблення портфеля розроблення газу щільних колекторів (фокусними регіонами визначено Полтавська і Харківська області);
 - розроблення Юзівської ділянки (фокусними регіонами визначено Харківська і Донецька області); – дослідження потенціалу Карпатського регіону (фокусними регіонами визначено Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська і Чернівецька області);

- розроблення портфеля нових родовищ із традиційними покладами (фокусними регіонами визначено Харківська, Львівська, Івано-Франківська, Полтавська, Закарпатська і Чернівецька області);

- розроблення глибоких горизонтів (фокусними регіонами визначено Харківська і Полтавська області); – розроблення ділянок Чорного моря (фокусний регіон – Одеська область);

2. Стратегічні ініціативи з розроблення наявних родовищ Групи «НАК «Нафтогаз України» передбачають:

- підтримку наявних родовищ (фокусними регіонами визначено Харківська, Полтавська, Львівська, Івано-Франківська області);

- стратегії приватних компаній (фокусними регіонами визначено Харківська, Полтавська, Закарпатська, Львівська, Івано-Франківська, Чернівецька області) [37].

У результаті реалізації сценаріїв розвитку газовидобування в Україні фокусні регіони повинні отримати значні ефекти, які, за прогнозами НАК «Нафтогаз України», знайдуть своє відображення у прямому, непрямому і опосередкованому внеску у внутрішній випуск у регіоні, створенні робочих місць, зростанні витрат на соціальні заходи в результаті реалізації проєктів. Дані державної служби статистики демонструють, що активний видобуток нафти в Україні відбувався протягом останніх років лише у п'яти регіонах України: Івано-Франківській, Львівській, Полтавській, Сумській і Харківській областях.

Вплив галузі на регіональний розвиток та формування регіональної економічної політики необхідно оцінювати, враховуючи:

- створення робочих місць у регіонах як безпосередньо на підприємствах галузі, так і враховуючи сприяння видобутку і транспортуванню вуглеводів на розвиток інфраструктури регіону, що опосередковано стимулює створення робочих місць на підприємствах регіональної інфраструктури;

- можливу втрату робочих місць у регіонах через структурні зміни в економіці внаслідок скорочення видобутку нафти та газу;

- реалізацію соціальних проєктів у регіонах, які пов'язані з розвитком галузі;
- підвищення або скорочення надходжень до місцевих бюджетів від підприємств галузі;
- стан екологічної ситуації в регіоні та втрати, які спричиняються в регіоні у зв'язку з діяльністю галузі [38].

Таким чином, нафтогазовий комплекс України відіграє досить вагому роль у розвитку національної економіки. Це пов'язане, з одного боку, із загальносвітовими тенденціями, а, з іншого – з енергомісткістю народного господарства та обмеженими енергоресурсами держави. У сучасних умовах НКГ у визначальній мірі забезпечує функціонування всіх галузей економіки України і ступінь добробуту населення. Схематично взаємозв'язок між видобутком вуглеводнів, соціально-економічною сферою й навколишнім середовищем наведено на рисунку. 2.2.

Наявність нафтогазові компанії в регіоні є запорукою створення робочих місць, які характеризуються порівняно високим рівнем оплати праці. Дана обставина безпосередньо впливає на рівень життя місцевого населення, так як наявність високоприбуткової групи в особі працівників нафтогазових компанії підвищує платоспроможний попит, а також стимулює розвиток інших галузей.

Враховуючи стратегічне значення нафтогазової галузі для господарства держави, проблеми ресурсозалежності України, стабільний розвиток нафтогазового комплексу має виступати стратегічною метою соціально-економічного розвитку держави.

Ефективне функціонування нафтогазового комплексу дозволить певною мірою захистити національні економічні інтереси, сприятиме подальшому розвитку українських господарських структур, інтернаціоналізації їхнього виробництва і капіталу, інтеграції України у світову економіку, її участі в глобальних трансформаційних процесах.



Рисунку 2.2 – Ресурсна взаємозалежність між видобутком вуглеводнів, соціально-економічною сферою та навколишнім середовищем [39].

Враховуючи стратегічне значення нафтогазової галузі для господарства держави, проблеми ресурсозалежності України, стабільний розвиток нафтогазового комплексу має виступати стратегічною метою соціально-економічного розвитку держави.

Ефективне функціонування нафтогазового комплексу дозволить певною мірою захистити національні економічні інтереси, сприятиме подальшому розвитку українських господарських структур, інтернаціоналізації їхнього виробництва і капіталу, інтеграції України у світову економіку, її участі в глобальних трансформаційних процесах.

2.2 Проєкти розвитку підприємств нафтогазової галузі України: особливості та зацікавлені сторони

Сучасний конкурентний ринок висуває всезростаючі вимоги перед його учасниками, стимулюючи останніх до зміни тактики конкурентної боротьби. Посилення значимості інноваційної діяльності спонукає топ-менеджмент підприємства спрямовувати зусилля на посилення конкурентних переваг, як вирішального фактора економічного зростання підприємства. Тому, потреба і перспективність таких заходів обумовлюють необхідність концентрації уваги на поліпшенні процесів управління інноваційними проєктами, як основоположними факторами ефективності роботи підприємства.

Існують різні наукові підходи до визначення поняття «інноваційний проєкт». Але найбільш вдалим, на думку авторів статті [40], є визначення І. В. Чайки, яка під останнім розуміла «...комплекс взаємопов'язаних заходів, розроблених з метою створення, виробництва та просування на ринок нових високотехнологічних продуктів за встановлених ресурсних обмежень» [41, с. 235]. Розробки можуть бути корисними для виробництва інноваційних товарів, які включають в себе прикладні науково-дослідні розробки, що є основою для реалізації інноваційних проєктів.

Розробка інноваційного проєкту представляє собою сукупність дій науково-дослідного характеру, необхідних для отримання корисного результату від інноваційної діяльності. Відправною точкою інноваційних розробок є формулювання ідеї, яка може виникати як спонтанно, так і як результат довготривалого процесу досліджень.

Основними проблемами, що вирішуються при реалізації інноваційних проєктів підприємства є:

- здатність своєчасно відповідати на запити та потреби потенційних споживачів;
- можливість сталого розвитку підприємства;

- забезпечення ефективного функціонування підприємства за рахунок використання виробничого потенціалу підприємства;
- створення інноваційної продукції;
- забезпечення програм організаційно-технічного характеру, а також раціонального використання власних ресурсів або інвестованого капіталу;
- можливість інноваційного розвитку підприємства з повним циклом НДДКР.

В умовах розвитку і трансформації економічної системи України та інтенсифікації процесів соціально-економічної взаємодії в суспільстві, під час реалізації проєктів ускладнюються відносини підприємств із заінтересованими сторонами. Особливості такої взаємодії залежать від інтересів контрагентів та економіко-правової природи відносин.

Базовою передумовою забезпечення енергетичної безпеки є нарощування видобутку вуглеводнів всередині країни [42]. Організація фінансово-господарської діяльності з видобування вуглеводнів характеризується складною структурою інформаційного, матеріально-технічного, технологічного та організаційного забезпечення, а також довготривалим багатоетапним господарським механізмом, реалізація якого залежить від впливу великої кількості заінтересованих сторін.

Проєкти розвитку нафтогазових підприємств переважно пов'язані з проведенням сейсмічних робіт на нових площах, бурінням нових свердловин, будівництвом нових та обслуговуванням діючих об'єктів наземної інфраструктури. Відповідно до методології проєктного управління, планування та реалізація кожного проєкту передбачає формування переліку заінтересованих сторін проєкту, їх характеристик, оцінку рівня заінтересованості та впливу.

Необхідно відмітити, що обсяг залучення ресурсів підприємства для роботи із заінтересованими сторонами в різні сфери господарської діяльності може суттєво коливатися. Дану гіпотезу підтверджують результати дослідження Король С.В., що доходить висновку про найменший рівень інновацій підприємств

нафтогазової галузі саме у стратегічній, екологічній та соціальній сферах, в той час, коли найбільш інноваційними є технічна та технологічна сфера господарської діяльності [43].

В своїх дослідженнях Фадєєва І.Г. доводить, що планування розробки родовищ нафти і газу здійснюється ітеративним методом, що передбачає врахування поточної інформації та показників виробничих процесів і дає змогу коригувати план у реальному часі [44]. Даний підхід актуалізує доцільність розгляду організації господарської діяльності з видобування вуглеводнів на основі методології проєктного управління, концептуальну основу якого складає управління відносинами із заінтересованими сторонами. Гроза В.А. свої дослідження оцінки впливу газовидобувних підприємств на навколишнє середовище будує на основі структурування господарської діяльності на етапи, серед яких окремо виділяється: геологічне вивчення, дослідно-промислова розробка, експлуатація видобувних свердловин, консервація видобувних свердловин, виведення родовища з розробки [45].

Для більш глибокого аналізу впливу заінтересованих сторін на параметри проєктів підприємства нафтогазової галузі доцільно розглянути окремі етапи організації господарської діяльності з видобування вуглеводнів від початкового етапу – отримання спеціального дозволу на користування надрами за результатами Нафтогазового аукціону до заключного етапу ліквідації видобувних свердловин. Кожний етап характеризується визначальною роллю окремих заінтересованих сторін (табл. 2.1) [46].

В таблиці 2.1 представлено шістнадцять окремих етапів організації господарської діяльності з видобування вуглеводнів, реалізація яких в значній мірі залежить від ефективності взаємодії із заінтересованими сторонами. Окремі етапи мають внутрішню структуру та розподіляються на послідовні елементи. Результативність та тривалість кожного етапу визначають параметри реалізації проєкту в цілому. Необхідно відмітити, що існують певні характерні відмінності природи договірних відносин із різними групами заінтересованих сторін.

Таблиця 2.1 – Класифікація заінтересованих сторін зовнішнього середовища підприємства нафтогазової галузі залежно від етапів організації господарської діяльності з видобування вуглеводнів [46]

№	Етап робіт	Ключові заінтересовані сторони зовнішнього середовища
1	2	3
1	Нафтогазовий аукціон	Державна служба геології та надр України Конкуренти (видобувні компанії)
2	Сейсморозвідувальні роботи	
	Підготовчі роботи із землевласниками і землекористувачами	Суб'єкти земельних відносин (землевласники та землекористувачі) Державні підприємства лісового господарства Сільські ради на площі сейсмічних робіт
	Польові роботи	Суб'єкти земельних відносин (землевласники та землекористувачі) Суб'єкти - власники телекомунікаційних мереж Суб'єкти - власники трубопровідних мереж Суб'єкти - власники енергетичних мереж
	Камеральні роботи	Контрагенти на виконання робіт з інтерпретації результатів сейсморозвідувальних робіт
3	Закладання свердловини	
	Визначення можливості землевідведення	Суб'єкти земельних відносин (землевласники та землекористувачі) Сільські ради на площі сейсмічних робіт Суб'єкти - власники телекомунікаційних мереж Суб'єкти - власники трубопровідних мереж Суб'єкти - власники енергетичних мереж Контрагенти із забезпечення процедур землевідведення Контрагенти з проектування
4	Проходження процедури з ОВД ¹	
	Видача висновку з ОВД	Уповноважений орган (Мінекоенерго ² /департамент ОДА ³)
		Органи місцевого самоврядування
	Громадське обговорення, надання зауважень та пропозицій	Місцева громада Лідери громадської думки
		Громадські організації
		Місцеві органи виконавчої влади
	Інформування про результати процедури	Міжнародні фінансові установи – кредитори
	Підготовка та публікація повідомлень, оголошень	Друковані ЗМІ Контрагенти з розробки звітів з ОВД
5	Відведення земельної ділянки	
	Встановлення договірних відносин	Суб'єкти земельних відносин (землевласники та землекористувачі)

Продовження табл. 2.1

1	2	3
	Встановлення договірних відносин, планування та вирубка лісових насаджень (при розміщенні на землях лісового фонду)	Державні підприємства лісового господарства
	Забезпечення лояльності суб'єктів земельних відносин та місцевої громади	Місцева громада Лідери громадської думки
	Виготовлення археологічного висновку та проведення археологічного дослідження	ДП «Науково-дослідний центр «Охоронна археологічна служба України» Інституту археології НАН України
	Погодження РПЗ ⁴	Територіальний орган Держгеокадастру
	Погодження РПЗ	Департамент екології та природних ресурсів ОДА
	Отримання технічних умов	Суб'єкти - власники телекомунікаційних мереж Суб'єкти - власники трубопровідних мереж Суб'єкти - власники енергетичних мереж
	Виготовлення агрохімічного паспорту земельної ділянки	ДУ «Інститут охорони ґрунтів України» Контрагенти із забезпечення процедур землевідведення Контрагенти з виготовлення робочих проектів землеустрою
6	Проектні роботи	Державна служба України з питань праці Контрагенти з виготовлення проекту на спорудження свердловини
7	Облаштування майданчика	----- Контрагенти із виконання робіт по облаштуванню майданчика
		Контрагенти із постачання товарно-матеріальних цінностей
8	Буріння свердловини	Департамент екології та природних ресурсів ОДА РДА5 Місцева громада Державна служба України з питань праці Контрагенти з буріння свердловини та надання сервісних послуг
9	Випробування та освоєння свердловини	Контрагенти з буріння свердловини Контрагенти з інтенсифікації свердловин Контрагенти з ремонту свердловин Контрагенти із виконання робіт з облаштування свердловини
10	Демонтаж майданчика	Контрагенти із виконання робіт з облаштування
11	Будівництво шлейфу (газопроводу)	
	Встановлення договірних відносин	Суб'єкти земельних відносин (землевласники та землекористувачі)

Закінчення табл. 2.1

1	2	3
	Встановлення договірних відносин, планування та вирубка лісових насаджень (при розміщенні на землях лісового фонду)	Державні підприємства лісового господарства
	Забезпечення лояльності суб'єктів земельних відносин та місцевої громади	Місцева громада Лідери громадської думки
	Виготовлення археологічного висновку та проведення археологічного дослідження	ДП «Науково-дослідний центр «Охоронна археологічна служба України» Інституту археології НАН України
	Отримання технічних умов	Суб'єкти - власники телекомунікаційних мереж Суб'єкти - власники трубопровідних мереж Суб'єкти - власники енергетичних мереж Контрагенти із будівельних робіт Контрагенти із забезпечення процедур землевідведення
12	Технічна рекультивация порушених земель	Суб'єкти земельних відносин (землевласники та землекористувачі)
13	Облаштування свердловини	Державна служба України з питань праці Контрагенти з виконання робіт з облаштування свердловини Контрагент по розробці проекту на облаштування свердловини
14	Введення в експлуатацію	
15	Експлуатація Продовження договірних відносин на користування земельною ділянкою Рентні платежі Видобування вуглеводнів	Суб'єкти земельних відносин (землевласники та землекористувачі) Місцева громада Споживачі продукції Товариства
16	Ліквідація видобувної свердловини	Державна служба України з питань праці

На кожному окремому етапі планування та реалізації господарської діяльності нафтогазовидобувного підприємства передбачається вирішення певних організаційно-технічних, економічних та правових задач. Відповідно взаємодія з економічними контрагентами та іншими заінтересованими сторонами зовнішнього середовища спрямована на досягнення визначених цілей господарської діяльності. Особливості організації взаємодії із заінтересованою стороною залежать від даних цілей та природи відносин в цілому. Окрему групу складають заінтересовані сторони, взаємодія з якими обумовлена вимогами

нормативно-правового середовища фінансово-господарської діяльності. З іншими заінтересованими сторонами здійснюється вільний економічний обмін. Необхідно відмітити, що відносини з певними заінтересованими сторонами, до складу яких, можна віднести місцеві громади, лідерів громадської думки та громадські організації, спрямовані на отримання «соціальної ліцензії». Дане поняття може бути визначене як громадське погодження права доступу нафтогазовидобувного підприємства до видобувних ресурсів та проведення робіт з будівництва та експлуатації свердловин та об'єктів наземної інфраструктури. Економіко-правова природа даних відносин принципово відрізняється від економічного обміну із зовнішніми сторонами, які виступають контрагентами з виконання певних видів робіт чи постачання товарно-матеріальних цінностей для підприємства (рис. 2.3).



Рисунок 2.3 – Класифікація заінтересованих сторін зовнішнього середовища підприємства нафтогазової галузі [46]

Відносини з контрагентами, які виступають підрядниками видобувних підприємств для проведення: сейсмічних досліджень, будівництва об'єктів наземної інфраструктури, буріння свердловин та надання сервісних послуг,

проектування, інших видів послуг у сфері земельних відносин та оцінки впливу на довкілля, – базуються на економічному обміні, що формалізується комерційними контрактами. Відповідно умови договірних відносин у комерційних контрактах характеризують інтереси сторін та детермінують середовище та умови взаємодії заінтересованої сторони із підприємством нафтогазової галузі. По суті, дані відносини покликані забезпечити організаційну, технічну та технологічну можливість здійснення господарської діяльності.

Відносини із землевласниками, землекористувачами, місцевими громадами, органами влади, суб'єктами дозвільної системи базуються на вимогах нормативно-правових актів, етичних нормах, практиці корпоративної соціальної відповідальності та покликані забезпечити права доступу до видобувних ресурсів на територіях планованої діяльності підприємства нафтогазової галузі.

Необхідно відмітити, що суб'єкт господарювання має суттєво більший вплив на умови комерційної взаємодії зі своїми контрагентами, у порівнянні з можливостями впливу на відносини із суб'єктами, що покликані забезпечити права доступу до ресурсів.

Забезпечення прав доступу до видобувних ресурсів на території планованої діяльності є критичним фактором для підприємства на етапі будівництва та експлуатації видобувних свердловин і об'єктів наземної інфраструктури. Дана проблема актуалізує необхідність планування та виділення ресурсів для організаційного, інформаційного, фінансового та матеріально-технічного забезпечення взаємодії із заінтересованими сторонами, що безпосередньо впливають на набуття прав доступу до видобувних ресурсів.

Таким чином, ефективність взаємодії із заінтересованими сторонами зовнішнього середовища в сучасних умовах є критичним фактором успіху для реалізації проектів розвитку підприємства нафтогазової галузі України.

Методологія проектного управління є однією з найбільш оптимальних для характеристики заінтересованих сторін підприємства нафтогазової галузі відповідно до етапів організації господарської діяльності з видобування вуглеводнів.

Одним із важливих факторів впливу на соціальні та екологічні наслідки виконання нафтових і газових проєктів є управління відносинами між нафтогазовими підприємствами та їхніми підрядниками (і субпідрядниками).

Спектр робіт, які передаються на виконання підрядниками та субпідрядниками в українському нафтогазовому комплексі, сьогодні включає проєктування; постачання матеріалів та обладнання; бурові роботи та пов'язане з цим будівництво; будівництво трубопроводів та інших промислових об'єктів; будівництво та реконструкцію інфраструктури (доріг, мостів); перевезення, зберігання, навантаження-розвантаження; наукові дослідження, оцінку впливу на навколишнє середовище, діагностику та моніторинг; надання послуг (транспортних, ремонтних, енергетичних, бухгалтерського обліку, технічної діагностики, зв'язку, набору персоналу, інформаційно-технологічного обслуговування); роботи, що пов'язані з переробкою та зберіганням видобутих нафти і газу (установки з підготовки нафти і газу, заводи з виробництва зрідженого природного газу, термінали з його відвантаження тощо).

Як зазначає автор публікації [47, с. 228], основними проблемами в управлінні підрядниками в частині соціально-екологічних впливів нафтогазової галузі є відсутність управління системою підрядних робіт на ранніх стадіях проєктного циклу (обґрунтування інвестицій, техніко-економічні розрахунки, проєктування); відсутність відкритості і прозорості процесів відбору і проведення тендерів; необов'язковість включення в умови контракту рекомендацій матеріалів оцінки впливів на навколишнє середовище (ОВНС), державної екологічної експертизи та корпоративних принципів в сфері охорони праці, здоров'я і навколишнього природного середовища; неефективний моніторинг і контроль результатів роботи підрядників; необґрунтована система екологічних і соціальних показників діяльності підрядників у звітності компанії-оператора; відсутність ефективних механізмів для реалізації природоохоронного законодавства та корупційна практика.

На думку автора [48], на етапі проведення тендерів та укладання контрактів із підрядниками потрібно:

1 Зробити процес проведення тендерів більш відкритим і прозорим (наприклад, публікація інформації на веб-сайтах компанії або в місцевій пресі).

2 Включати вимоги в галузі охорони здоров'я та умов праці, екологічної безпеки у процес попередньої оцінки та в умови тендерів.

3 Включати до контрактів, що укладаються з підрядниками, поряд із проектною документацією (тобто технічними вимогами) принципи добровільних міжнародних корпоративних стандартів.

4 Своєчасно виконувати екологічний аудит території, «Оцінку впливів на навколишнє середовище» (ОВНС) до обговорення умов та підписання контракту з підрядником.

5 Збалансувати вартість і графік робіт із соціальними, екологічними та іншими витратами, щоб уникнути диспропорцій. При цьому зарезервувати статті бюджету, що спрямовуються на вирішення соціальних та екологічних проблем.

6 Забезпечити навчання і підготовку підрядників з огляду на всі соціальні та екологічні аспекти проекту і стандарти компанії.

Для забезпечення ефективного контролю та моніторингу діяльності підрядників необхідно:

1 Забезпечити організацію постійно діючого регіонального, локального та об'єктового екологічного моніторингу.

2 Сформувати достатні та ефективні управлінські ресурси на місцях, виключити плутанину, часто створювану численними структурами, які ведуть моніторинг роботи місцевих субпідрядників.

3 Проводити навчання та підготовку щодо підвищення якості роботи підрядників у відповідності з найвищими міжнародними стандартами, які включають і організацію контролю за субпідрядниками.

4 Впроваджувати механізми зворотного зв'язку, щоб підрядник мав можливість впливати на ухвалення рішення в галузі планування та реалізації проекту.

5 Включити розділ роботи з підрядниками в політику компанії в частині прозорості та боротьби з корупцією.

Щодо організації звітності компаній-операторів та питань забезпечення принципів прозорості необхідно:

1 Включити показники з охорони здоров'я, праці та навколишнього середовища в загальні показники компанії-оператора у складанні звітів у державні контролюючі органи та акціонерам.

2 Впроваджувати використання операторами і підрядниками стандартів «Глобальної ініціативи зі звітності» (GRI).

3 Включати більше інформації за показниками роботи підрядників у корпоративні звіти компаній-операторів.

4 Сприяти більшій взаємодії підрядників і субпідрядників із представниками громадських організацій, у тому числі залученню підрядників у громадські консультації за проектом.

5 Проводити громадські слухання у кожному населеному пункті та постійну роз'яснювальну роботу для місцевого населення. А також забезпечити навчання підрядників і субпідрядників навичкам роботи з місцевим населенням.

6 Контролювати ефективність виконання процедур, що забезпечують можливості подавати скарги та пропозиції щодо роботи підрядників і субпідрядників.

2.3 ТОВ «СервісЕнергоГруп» як типовий суб'єкт взаємодії у проєктах розвитку підприємств нафтогазової галузі

Товариство з обмеженою відповідальністю «СервісЕнергоГруп» зареєстрована 03.08.2001 за юридичною адресою Україна, Івано-Франківська обл., місто Івано-Франківськ, вулиця В. Стуса. Керівником організації є Яциняк Іван Ігорович. Розмір статутного капіталу складає 11 800,00 грн.

Основним видом господарської діяльності товариства, відповідно до реєстраційних документів є діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії,

надання послуг технічного консультування в цих сферах (КВЕД 71.12). Інші види діяльності:

- 02.20 Лісозаготівлі
- 09.10 Надання допоміжних послуг у сфері добування нафти та природного газу
- 20.14 Виробництво інших основних органічних хімічних речовин
- 71.20 Технічні випробування та дослідження

Інжиніринг походить від англійського слова «engineering», що означає споруджувати, проектувати, влаштовувати, затівати, придумувати, винаходити».

Інжиніринг визначають як сукупність інтелектуальних видів діяльності, що має своєю кінцевою метою отримання найкращих (оптимальних) результатів від капіталовкладень чи інших витрат, пов'язаних з реалізацією проектів різного призначення за рахунок найбільш раціонального підбору та ефективного використання матеріальних, трудових, технологічних і фінансових ресурсів у їх єдності і взаємозв'язку, а також методів організації та управління, на основі передових науково-технічних досягнень і з урахуванням конкретних умов та проектів.

Як видно зі списку визначень, інжинірингова діяльність включає надання комплексу послуг виробничого, комерційного та науково-технічного характеру.

Інжиніринг – це роботи та послуги, що включають:

- складання технічних завдань;
- проведення НДР, складання проектних пропозицій і ТЕО будівництва промислових та інших об'єктів;
- проведення інженерно-вишукувальних робіт; розробку технічних проектів і робочих креслень будівництва нових та реконструкції діючих промислових та інших об'єктів;
- проектування та конструкторську розробку машин, обладнання, установок, приладів, виробів, розробку складів матеріалів, сплавів, інших речовин і проведення їх випробувань;
- розробку технологічних процесів, прийомів і способів;

- консультації та авторський нагляд при шеф-монтажі, пусконаладжувальних роботах та експлуатації обладнання та об'єктів в цілому;
- консультації економічного, фінансового або іншого порядку.

Технічне консультування – це консультаційне супроводження комплексу робіт, пов'язаних із створенням об'єкта будівництва шляхом надання інженерно-консультаційних послуг у будівництві, з розроблення проектної документації, будівельних робіт, послуг будівельного призначення, договірними відносинами, організацією будівельного виробництва та управління реалізацією проектів будівництва, контролю кількісних та якісних показників виконання будівельних робіт, удосконалення проектної документації, управління ризиками, які виникають при реалізації будівельних проектів та забезпечення заходів з охорони праці.

Надання допоміжних послуг у сфері добування нафти та природного газу включає надання за винагороду або на основі контракту послуг з пробної експлуатації (пошуково-розвідувальних послуг), що забезпечують добування нафти та газу:

- надання послуг з пробної експлуатації (пошуково-розвідувальних послуг), що пов'язані з добуванням нафти та газу, наприклад, з використанням традиційних методів пошуку та розвідки, таких як геологічні дослідження місць майбутніх розробок;

- спрямоване буріння та повторне буріння; «початок буріння свердловин»; встановлення бурильних вишок на місці, їх ремонт та демонтаж; цементування обсадних труб нафтових та газових скважин; прокачування свердловин; закупорювання та ліквідація (консервування) відпрацьованих свердловин тощо;

- скраплювання та регазифікацію природного газу для його подальшого транспортування, що надають на місці добування;

- дренаж та відкачування води за винагороду або на основі контракту;
- спробне буріння, пов'язане з добуванням нафти та газу.

Технічні випробування та дослідження включають проведення фізичних, хімічних, інших випробувань з усіх видів матеріалів, що піддаються аналізу, та продуктів, у тому числі:

- акустичні та вібраційні випробування;
- дослідження складу мінералів та вмісту в них домішок тощо;
- дослідження в області гігієни харчування, у тому числі ветеринарний контроль та контроль за виробництвом харчових продуктів;
- дослідження фізичних та експлуатаційних характеристик матеріалів, таких як сила, товщина, зносостійкість, радіоактивність тощо;
- випробування властивостей та надійності матеріалів;
- випробування експлуатаційних характеристик змонтованих механізмів: двигунів, автомобілів, електронного устаткування тощо;
- радіографічне тестування зварених швів та стиків;
- аналіз руйнувань;
- дослідження та виміри параметрів навколишнього середовища: забруднення повітря та водних ресурсів тощо;
- сертифікацію продуктів, у тому числі товари народного споживання, машинні двигуни, повітряно-транспортну техніку, контейнери під тиском, атомні електростанції тощо;
- періодичні випробування автотранспортної техніки на предмет дорожньої безпеки;
- випробування із застосуванням моделей та макетів (наприклад: повітряно-транспортної техніки, водної техніки, гребель тощо);
- управління діяльністю міліцейських лабораторій.

Органом управління ТОВ «СервісЕнергоГруп» є загальні збори учасників. Операційне управління товариством здійснює директор.

Питання, які належать до компетенції загальних зборів учасників, зазначені в ст. 30 Закону України “Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю” № 2275-VIII від 06.02.2018 (далі – Закон), а також у статуті

кожного товариства. Так, до виключної компетенції загальних зборів учасників належать:

- визначення основних напрямів діяльності товариства;
- розподіл чистого прибутку товариства, вирішення питання про виплату дивідендів учасникам;
- зміна розміру статного капіталу;
- обрання та припинення повноважень наглядової ради товариства / окремих членів наглядової ради або одноосібного виконавчого органу товариства/членів колегіального виконавчого органу, встановлення розміру їх винагороди;
- перерозподіл часток між учасниками товариства;
- прийняття рішень про виділ, злиття, поділ, приєднання, ліквідацію та перетворення товариства тощо.

Згідно із ч. 2 ст. 39 Закону № 2275 до компетенції виконавчого органу товариства відноситься вирішення всіх питань, пов'язаних з управлінням поточною діяльністю товариства, за винятком питань, що відносяться до виняткової компетенції загальних зборів учасників і наглядової ради товариства (у випадку створення).

Господарська діяльність товариства «СервісЕнергоГруп» полягає у надання замовникам широкого спектру інжинірингових послуг за такими напрямками:

- 1 Геологія нафти і газу.
- 2 Петрофізика.
- 3 Розробка нафтових і газових родовищ.
- 4 Видобування нафти і газу.
- 5 Буріння нафтових і газових свердловин.
- 6 Збір, підготовка і транспортування нафти і газу.
- 7 Економіка підприємства.
- 8 Розроблення програмного забезпечення.

За напрямом геологія нафти і газу штатні та залучені фахівці підприємства пропонують:

1 Складання геолого-економічної оцінки об'єктів (підрахунок запасів нафти, газу і конденсату та техніко-економічне обґрунтування коефіцієнтів нафтогазовилучення покладів) та затвердження в Державній комісії по запасах України.

2 Визначення перспективних напрямків пошуків і розвідки нафтових, газових і газоконденсатних родовищ, складання проектної документації на пошуково-розвідувальні роботи.

3 Оперативний аналіз геолого-промислової інформації в процесі буріння на площах та родовищах.

4 Газогеохімічний прогноз і системна оцінка перспектив нафтогазоносності з метою ефективного закладання розвідувальних свердловин.

5 Інтерпретація сейсмічних досліджень.

6 Створення просторової геологічної моделі продуктивних покладів.

Відповідно до статей 20, 51 Кодексу України про надра та статей 35, 36 Закону України «Про нафту і газ» підприємства, які здійснюють діяльність з видобутку вуглеводнів на території України повинні мати проект розробки (технологічну схему) або проект дослідно-промислової розробки родовища затверджений спеціально уповноваженим органом виконавчої влади (Центральна комісією з питань розробки нафтових, газових, газоконденсатних родовищ та експлуатації підземних сховищ газу Міненерговугілля України).

Фахівці підприємства виконують наступні види робіт:

1 Складання проектних документів на дослідно-промислову розробку родовищ та захист в ЦКР Мінпаливенерго України.

2 Складання проектних документів на промислову розробку (проекти, технологічні схеми) родовищ, захист в ЦКР Мінпаливенерго та ведення авторського нагляду за реалізацією затверджених проектних рішень.

3 Аналіз поточного стану розробки родовищ з метою покращення економічної рентабельності видобутку вуглеводнів та обґрунтування застосування ефективних методів підвищення нафто- і газовилучення.

4 Розроблення рекомендацій з вдосконалення технологій заводнення з використанням гідродинамічних методів, ущільнення сітки свердловин для вироблення слабодренуваних зон, буріння свердловин з похилоспрямованими та горизонтальними стовбурами.

5 Створення гідродинамічних моделей для регулювання процесу розробки родовищ і вироблення рекомендацій для збільшення видобутку вуглеводнів.

6 Створення проекту гірничого відводу для промислової розробки родовищ вуглеводнів.

Одним із найбільш популярних напрямів діяльності ТОВ «СервісЕнергоГруп» є участь фахівців підприємства у спільній з потенційними інвесторами розробці перспективних ділянок площ. При цьому, спільна діяльність відбувається на взаємовигідних умовах. Маючи досвід роботи та можливості залучення висококваліфікованих фахівців, товариство пропонує такі послуги:

- погодження місцевих та центральних органів влади та самоврядування;
- текстові матеріали, з описанням гірничо-геологічних, гідрогеологічних умов ділянки надр;
- програму робіт з геологічного вивчення ділянки надр з вказанням видів робіт, їх обсяг, вартість, календарний план виконання за роками;
- пояснювальну записку з обґрунтуванням необхідності проведення геологорозвідувальних робіт на ділянці надр;
- інформація про ефективність можливого використання та очікувані техніко-економічні показники експлуатації ресурсів;
- географічні координати (оглядова карта, ситуаційний план, каталог географічних координат, географічні карти та розрізи).

Також фахівцями ТОВ «СервісЕнергоГруп» готуються документи на участь в аукціонах з продажу спеціальних дозволів на користування надрами. Окрім

того, велике значення має не лише одержання спеціального дозволу, а також і їх збереження. На сьогоднішній день є чимало підстав для призупинення дії спецдозволів чи їх анулювання. ТОВ «СервісЕнергоГруп» надає юридичні консультації, щодо виконання усіх вимог спеціальних дозволів та чинного законодавства з метою недопущення анулювання спеціальних дозволів.

Загальна кількість персоналу, який на постійній основі забезпечує діяльність ТОВ «СервісЕнергоГруп» становить 7 осіб. Штатний розпис товариства представлений в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Штатний розпис товариство з обмеженою відповідальністю «СервісЕнергоГруп»

№ з/п	Назва структурного підрозділу	Посада	Кількість штатних посад
1	Адміністрація	Директор	1
		Заступник директора (фінансовий директор)	1
2	Бухгалтерія	Головний бухгалтер	1
3	Виробничо-консультаційний сектор	Інженер-консультант з проєктів розробки нафтових і газових родовищ	1
		Інженер-консультант з проєктів буріння нафтових і газових свердловин	1
		Інженер-консультант з проєктів геологічних та геофізичних досліджень	1
		Інженер-консультант з економічних питань	1
РАЗОМ			7

В період з 2015 по 2022 рр. командою «СервісЕнергоГруп» були виконанні такі найважливіші роботи, результати яких пов'язані з діяльністю нафтогазових підприємств як державної, так і приватної форми власності:

- 1) Уточнений проєкт дослідно-промислової розробки Городоцького газового родовища;
- 2) Робочий проєкт на спорудження розвідувальної свердловини №1 та комплексна його експертиза;
- 3) Авторський нагляд за розробленим програмним комплексом "АРМ Геолга. Звітність. Версія 1.0";
- 4) Типовий проєкт "Модульна установка по переробці бурових відходів";

- 5) Авторський нагляд за дослідно-промисловою розробкою Дебеславецького газового родовища;
- 6) Програма випробування пошукової свердловини №1 Білосарайської площі і інтерпретація даних, отриманих в процесі гідродинамічних досліджень свердловини;
- 7) Розроблення окремого розділу проектної документації "Оцінка впливу на навколишнє середовище";
- 8) Авторський нагляд за промисловою розробкою Черемхів-Струпківського газового родовища;
- 9) Розроблення кошторисної документації на спорудження пошукової свердловини 1-Білосарайська Білосарайської площі;
- 10) Розроблення проектно-кошторисної документації на буріння пошукової свердловини №4 Дельта Слобода-Рунгурського родовища;
- 11) Підбір оптимальної роботи станка-качалки ПШНГТ 10-3-5500 і насосу НВ1Б 32-14-6-2-3;
- 12) Розрахунок втрат і виробничо-технологічних витрат природного газу і конденсату Володимирівського газоконденсатного родовища під час видобування, підготовки до транспортування та транспортування;
- 13) Корективи технологічних показників розробки Черемхівсько-Струпківського газового родовища;
- 14) Робочий проект "Облаштування свердловини №7-Володимирівська для повернення пластових вод в поглинаючий горизонт Тріасу";
- 15) "Проект повернення супутньо-пластових вод в поглинаючий горизонт тріасу Володимирівського родовища";
- 16) Розрахунок оптимальних режимів механізованої експлуатації свердловини 1-Дельта;
- 17) Аналіз геолого-геофізичних матеріалів, підготовка підрахункових параметрів пластів за даними ГДС Бабченської ділянки Битків-Бабченського родовища [49].

Аналіз та оцінка фінансового стану підприємства здійснюється відповідно до економічних показників і характеризується фінансовою стійкістю, рентабельністю, платоспроможністю та діловою активністю.

Результати діяльності Товариства за 2020-2022 роки, наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Результати попереднього аналізу діяльності ТОВ «СервісЕнергоГруп» за 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Тенденції очікуваних змін
	2020	2021	2022	
Коефіцієнт незалежності	0,955	0,945	0,935	ТОВ залишається незалежним
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,966	0,956	0,944	ТОВ залишається фінансово стійким
Коефіцієнт ділової активності	0,926	0,824	0,654	Зменшення в результаті воєнних дій
Коефіцієнт ефективності використання фінансових ресурсів	0,031	0,032	0,035	Ефективність зросла
Коефіцієнт ефективності використання власних коштів	0,032	0,035	0,038	Ефективність зросла

Таким чином, результати попереднього аналізу діяльності ТОВ «СервісЕнергоГруп» за 2020-2022 рр. дають підстави зробити висновок, що протягом аналізованого періоду підприємству вдалося зберегти фінансову незалежність та ефективно використовувати власні ресурси.

ТОВ «СервісЕнергоГруп» працює в мінливому зовнішньому середовищі, тому необхідно здійснити аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організації. Для цього доцільно використати інструментарій SWOT–аналізу.

Загальні зовнішні можливості та загрози ТОВ «СервісЕнергоГруп» представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Загальні зовнішні можливості та загрози, ТОВ «СервісЕнергоГруп» в SWOT - аналізі

Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози
1. Незначна кількість конкурентів, які надають аналогічні послуги 2. Місце розташування. Відносно безпечна локація підприємства на заході країни. 3. Розширення переліку послуг. Можливості розширення переліку інжинірингових послуг. 4. Поліпшення якості надання послуг. Можливості залучення фахівців з числа науковців.	1. Зниження платоспроможності споживача послуг внаслідок кризових явищ пов'язаних з військовими діями. 1. Нестабільність податкової політики та інфляційні процеси. 2. Соціально-політична нестабільність зумовлена запровадженням режиму воєнного стану в країні. 4. Поява конкурента з числа релокованих підприємств.

Загальні характеристики сильних і слабких сторін ТОВ «СервісЕнергоГруп» в SWOT – аналізі представлені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Загальні характеристики сильних і слабких сторін ТОВ «СервісЕнергоГруп» в SWOT – аналізі

Потенційні внутрішні переваги	Потенційні внутрішні недоліки
1. Розвинена партнерська база 2. Високий рівень кваліфікації персоналу з можливістю залучення науковців Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. 3. Високий рівень маркетингових досліджень 4. Досвід роботи на ринку 5. Сформована база споживачів послуг	1. Недостатня увага до тенденцій на світовому ринку нафтогазових технологій та обладнання. 2. Переважна «стандартизованість» послуг, які надаються та проєктів, які виконуються для нафтогазових підприємств.

Узагальнення приведеної в таблиці 2.5 та таблиця 2.6 інформація дозволило сформулювати проблеми для кожної комбінації сильних і слабких сторін із загрозами та можливостями (табл. 2.7).

Аналіз середовища організації дає можливість керівництву оцінити свою діяльність в умовах мінливості бізнес середовища, тому при розробці стратегічних напрямків в сфері надання інжинірингових послуг фірмі необхідно враховувати ризики та можливості поточної ситуації. Крім того, в процесі мають бути задіяні сильні сторони фірми, наприклад, можливість збільшення власних фінансових ресурсів. З іншого боку, необхідно звести до мінімуму слабкі сторони

фінансової діяльності, а отже забезпечити платоспроможність підприємства, зміцнити фінансову стійкість, підвищити рентабельність діяльності.

Аналіз середовища організації дає можливість керівництву оцінити свою діяльність в умовах мінливості бізнес середовища, тому при розробці стратегічних напрямків в сфері надання інжинірингових послуг фірмі необхідно враховувати ризики та можливості поточної ситуації. Крім того, в процесі мають бути задіяні сильні сторони фірми, наприклад, можливість збільшення власних фінансових ресурсів. З іншого боку, необхідно звести до мінімуму слабкі сторони фінансової діяльності, а отже забезпечити платоспроможність підприємства, зміцнити фінансову стійкість, підвищити рентабельність діяльності.

Таблиця 2.7 – SWOT - аналіз ТОВ «СервісЕнергоГруп»

		Зовнішнє середовище	
		Можливості	Загрози
Внутрішнє середовище	Сильні сторони	Поле СіМ (Сила і Можливості) 1. Сформований імідж дозволяє знаходити нових клієнтів і нові можливості надання послуг. 2. Підвищення якості надання послуг через залучення фахівців-науковців. 3. Розширення переліку інжинірингових послуг для інших галузей промисловості.	Поле СіЗ (Сила і Загрози) 1. Зниження платоспроможності клієнтів може вплинути на обсяги замовлень. 2. Нестабільність податкового законодавства та рівень інфляції може вплинути на вартість послуг. 3. Поява фірм-конкурентів та низька гнучкість управління може вплинути на фінансове становище підприємства.
	Слабкі сторони	Поле СлМ (Слабкість і можливості) 1. Максимальне використання можливостей залучення фахівців-науковців для диверсифікації участі підприємства у проектах нафтогазових та інших підприємств. 2. Використання переваг гнучкого управління.	Поле СлЗ (Слабкість і загрози) 1. Недостатня увага до тенденцій на світовому ринку нафтогазових технологій та обладнання та переважна «стандартизованість» послуг, які надаються та проектів, які виконуються для нафтогазових підприємств можуть вплинути обсяг прибутку підприємства.

Головними замовниками послуг ТОВ «СервісЕнергоГруп» а такі компанії:

1. АТ «Укргазвидобування». Основний вид діяльності – добування природного газу.
2. ТОВ "КАДОГАН УКРАЇНА". Основний вид діяльності – оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами.
3. ПРАТ "ВК "УКРНАФТОБУРІННЯ". Основний вид діяльності – добування природного газу.
4. ТОВ "КАРПАТИГАЗ" . Основний вид діяльності – надання допоміжних послуг у сфері добування нафти та природного газу.
5. ТЗОВ"ЗАХІДЕНЕРГОБУД". Основний вид діяльності – добування сирої нафти.
6. ТОВ "ФОРОС-АГРО". Основний вид діяльності – будівництво будівель.
7. ТОВ "КАПІТАЛ ОЙЛ УА". Основний вид діяльності – надання допоміжних послуг у сфері добування нафти та природного газу.
8. ТОВ "СП"БНК". Основний вид діяльності – добування сирої нафти.
9. ТОВ "НАУКОВО-ТЕХНІЧНА ФІРМА "БІПЕКС ЛТД". Основний вид діяльності – дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук.
10. ПРАТ "ТЕХНОРЕСУРС". Основний вид діяльності – розвідувальне буріння.

Таким чином, замовниками послуг ТОВ «СервісЕнергоГруп» виступають підприємства, установи та організації як державної, так і приватної форми власності. У зв'язку з цим, дохід підприємства формується, як правило, з двох частин: виручка від надання послуг за прямими договорами та дохід, отриманий від участі у державних тендерах. Узагальнена інформація про динаміку та структуру доходів представлена в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Доходи ТОВ «СервісЕнергоГруп» за 2013-2023рр.

Рік	Виручка за прямими договорами, грн.	Виручка за тендерами, грн.
2013	700 000	-
2014	300 000	-
2015	900 000	-
2016	1 500 000	-
2017	6 500 000	856 675
2018	6 000 000	1 789 000
2019	6 500 000	7 031 480
2020	6 495 000	2 848 500
2021	5 161 000	2 859 520
2022	3 255 000	7 540 354
2023	-	9 795 261

Як видно з представленої в табл. 2.8 інформації формування доходів ТОВ «СервісЕнергоГруп», починаючи з 2017 року відбувається шляхом участі підприємства у тендерних закупівлях, які оголошується на відповідних майданчиках.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеного аналізу управління діяльністю підприємств-партнерів у проектах розвитку нафтогазової галузі України можна зробити такі висновки:

1 Нафтогазова галузь України представлена головною нафтогазовою компанією НАК «Нафтогаз України», у структуру якої входять підприємства з видобутку, транспортування, зберігання та реалізації вуглеводнів, а також суб'єкти господарювання, які реалізують процеси буріння нафтогазових свердловин.

2 Частка АТ «Укргазвидобування» - головної газодобувної компанії України на ринку видобутку природного газу становить більше 70%, а решту вуглеводневого ресурсу добувають інші підприємства приватної форми власності, в тому числі з іноземним капіталом.

3 Активну участь у процесах господарської діяльності державних

нафтогазових компаній беруть участь інші підприємства-партнери, які забезпечують надання сервісних послуг, пов'язаних з обслуговуванням обладнання, постачанням необхідних матеріалів для реалізації виробничих процесів.

4 Важливу роль у діяльності нафтогазових підприємств відіграють процеси, пов'язані з виконанням інжинірингових робіт, таких як проведення передпроектних робіт, наукових досліджень і розробок, складання технічних завдань і техніко-економічних обґрунтувань будівництва промислових і інших об'єктів, проведення інженерно-дослідницьких робіт для будівництва об'єктів, розробка технічної документації, проектування і конструкторське пророблення об'єктів техніки і технології, післяпроектні послуги при монтажі і пуско-налагоджувальних роботах, а також спеціальні послуги, пов'язані із особливостями створення кожного конкретного об'єкта (аналіз екологічних проблем та інше).

5 Невелику частину інжинірингових робіт нафтогазові підприємства виконують самостійно, але значна частка припадає на зовнішніх виконавців, в ролі яких виступають підприємства-партнери, які спеціалізуються на виконанні таких видів робіт.

6 ТОВ «ЕнергоСервісГруп» можна вважати інжиніринговою експерно-аналітичною компанією, яка надає широкий спектр послуг, пов'язаних, головним чином, з проектними роботами в сфері буріння свердловин, розробки нафтогазових родовищ, геології нафти і газу, геофізики та інше. Підприємство позиціонується як міжнародна приватна консультаційна компанії в нафтогазовій сфері.

7 За результатами проведеного аналізу встановлено, що основними напрямками удосконалення діяльності ТОВ «ЕнергоСервісГруп» повинні стати підвищення якості надання послуг через активне залучення фахівців-науковців, а також використання зарубіжного досвіду в організації надання інжинірингових послуг.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНЖИНІРИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЛЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ НАФТОГАЗОВОЇ ГАЛУЗІ

3.1 Організація інжинірингової діяльності ТОВ «СервісЕнергоГруп» на основі зарубіжного досвіду

Досвід економічно розвинутих країн свідчить, що однією із основних передумов економічного зростання та інноваційного розвитку економіки є інжиніринг і діяльність інжинірингових підприємств. Завдяки останнім модернізуються технології, впроваджуються інноваційні технологічні процеси, підвищується енергоощадність виробництва, знижуються експлуатаційні витрати, покращується гнучкість виробничих систем тощо. Західні інжинірингові компанії мають чималий досвід у цьому.

Вітчизняний інжиніринговий бізнес, який представляє ТОВ «СервісЕнергоГруп» у більшості не спроможний формувати комплексні портфелі інжинірингових продуктів, пропонувати гнучкі схеми розрахунків із замовниками, вести активну маркетингову політику, запропонувати комплекс рішень у сфері захисту прав інтелектуальної власності, реалізовувати інжинірингові проекти «під ключ» тощо. У зв'язку з цим необхідно вивчити іноземний досвід інжинірингової діяльності, використання якого дозволить, як досліджуваному підприємству, так і іншим суб'єктам ринку досягати кращих результатів господарської діяльності. Потребу використання іноземного досвіду зумовлена, по перше, виявлення можливості його використання в умовах вітчизняного бізнесу, по друге - для прогнозування розвитку інжинірингу в Україні на найближчі роки, адже зрозуміло, що попит на інжинірингові продукти у нашій державі, як і в усьому світі, з кожним роком зростатиме.

На підставі огляду й узагальнення літературних джерел автори стверджують [50], що у своєму еволюціонуванні підприємства, що надають інжинірингові

послуги, пройшли три основні етапи розвитку (рис. 3.1). Знання і розуміння цього дає змогу виявити ретроспективу розвитку інжинірингу як такого крізь призму вивчення характеристик тих чи інших інжинірингових підприємств.



Рисунок 3.1 – Етапи розвитку підприємств, що надають інжинірингові послуги

Серед найбільш відомих західних інжинірингових компаній, як приклад, варто згадати «S&B Engineers and Constructors, Ltd.», «Innovative Design Engineering Associates, Inc.», «Day & Zimmermann», «Dresser-Rand Company», «Emerson Process Management», «eProject Management, LLC», «Flint Energy Services Ltd.», «Apex Engineering, Inc.», «Aker Solutions», «Bentley Systems Inc.», «Gross Mechanical, Contractors, Inc.», «GS Engineering & Construction Corporation», «Lauren Engineers & Constructors, Inc.».

Вивчення теорії і практики дає змогу стверджувати, що в економічно розвинутих країнах найбільш поширеним є виконання робіт і надання послуг у формі комплексного інжинірингу. Доволі часто реалізація інжинірингових проєктів «під ключ» у цих країнах передбачає створення тимчасових спільних підприємств-консорціумів, коли співпрацюють між собою кредитори, постачальники, підрядники, інжинірингові підприємства тощо. Інколи поширеною є практика, коли в межах такого консорціуму інжинірингова

організація не координує весь проект, а є лише його окремою ланкою, виконуючи визначені роботи з проектування, консультування чи інших завдань.

Ще однією важливою особливістю інжинірингової діяльності в економічно розвинутих країнах є виконання інжиніринговими компаніями ролі генпідрядника модернізації і будівництва нових виробництв. Вони визначають, які виробничі площі повинні бути, під які потужності, яким повинно бути технологічне наповнення нових цехів тощо. Основне завдання таких компаній – створення продукту (дільниці, цеху, заводу тощо), який буде виготовляти ви роби із очікуваними параметрами (собівартістю, ефективністю, якістю, енергоощадністю, екологічністю, гнучкістю та ін.).

Варто зауважити, що у розвинутих країнах існує практика утворення так званих інжинірингових кластерів. Зокрема, неподалік Лондона поруч із аеропортом Фарнборо функціонує інжиніринговий кластер, у якому знаходяться офіси значної кількості західних компаній. Відтак, це дає змогу персоналу, що залучений у реалізацію конкретних інжинірингових проектів, на основі принципів лізингу персоналу швидко переходити із одного проекту на інший.

Однією з відмінностей вітчизняного та західного інжинірингу є змістове наповнення текстів відповідних угод. У колишньому СРСР такі договори складались із 1–2 сторінок, адже регулювання взаємовідносин між надавачем інжинірингових послуг та їхнім замовником здійснювалось централізовано адміністративним способом через систему державних стандартів. Цей досвід характерний зараз і для України. Західні ж інжинірингові контракти – це угоди на сотні і тисячі сторінок

Західний інжиніринг від вітчизняного відрізняється також підходами до проведення робіт під час надання інжинірингових послуг. В економічно розвинутих країнах переважна більшість інжинірингових проектів реалізується за активної співпраці інжинірингових компаній та замовників інжинірингових послуг. Перші максимально відкриті на таку співпрацю. З іншого боку, замовники інжинірингових послуг мають право вимагати заміни персоналу виконавця, а також зміни умов виконання робіт. Натомість, як свідчить вивчення теорії і

практики інжинірингу в Україні, для вітчизняних інжинірингових контрактів характерний зовсім інший рівень співпраці. Найчастіше замовники надають технічне завдання, через деякий період часу одержують від виконавця результат і здійснюють оплату. Відтак, здебільшого замовники не втручаються у діяльність виконавців під час реалізації інжинірингових проектів.

Управлінські рішення західними інжиніринговими компаніями приймаються на основі ґрунтовних техніко-економічних обґрунтувань. Такі підприємства зосереджують у своєму штаті фахівців-інтелектуалів, що спроможні формувати й впроваджувати різноманітні креативні проекти. В Україні ж рівень активності інжинірингових підприємств є невисоким, а проектні рішення здебільшого приймаються без належного техніко-економічного обґрунтування. Ще 20–30 років тому у цій сфері активно працювали академічні і галузеві інститути, які фактично сьогодні не працюють.

На високому рівні в економічно розвинутих країнах інжиніринговими підприємствами використовуються сучасні інструменти інтелектуалізації бізнесу, зокрема, захисту прав інтелектуальної власності, а комплекс відповідних робіт доволі часто є обов'язковою складовою інжинірингового контракту.

Діяльність інжинірингових підприємств в економічно розвинутих країнах базується на основі чітко врегульованого правового поля, що унеможливорює або істотно зменшує можливість виникнення правових суперечностей.

Інжинірингові компанії економічно розвинутих країн володіють надпотужним творчим і науково-технічним потенціалом, а також спроможні реалізувати інжинірингові проекти «під ключ». В Україні ж навіть не усі суб'єкти підприємницької діяльності, які називають себе інжиніринговими, насправді є такими. Значна їхня частина спеціалізується лише на наданні окремих послуг, що входять до складу інжинірингу.

Іноземні інжинірингові компанії мають сформовану потужну інформаційну базу щодо постачальників технологій та обладнання, а також субпідрядників і ліцензіарів, на високому рівні організовують проектне фінансування усіх необхідних робіт в межах інжинірингу, використовують дієві

інструменти захисту комерційної таємниці, сучасне спеціалізоване програмне забезпечення, формують гнучкі організаційні структури управління інжиніринговими проектами, здійснюють за необхідності швидке формування проектних груп, використовують постійний моніторинг кожної стадії проекту, розвинену регламентну базу тощо.

В економічно розвинутих країнах інжинірингові компанії є з'єднувальною ланкою між конструкторським бюро і виробничим підприємством. Перше обирає таку компанію та призначає її генпідрядником. Інжинірингова компанія розробляє технологію і обирає субпідрядника, який проектує споруду. Причому така споруда й уся інфраструктура проектується під конкретні технології, враховуючи виробничі особливості. В Україні ж проблема полягає у тому, що технології розробляє сам замовник – підприємство. І нечасто трапляється так, щоб це було зроблено на високому рівні.

В аналізованому контексті варто звернути увагу ще на одну важливу закономірність розвитку вітчизняного ринку інжинірингових послуг на відміну від іноземного: незважаючи на стрімкий розвиток інжинірингу в економічно розвинутих країнах світу, західні інжинірингові компанії активно в Україні не представлені. Навіть більше: у значної частини вітчизняних потенційних замовників інжинірингових послуг сформувалося негативне ставлення до таких суб'єктів.

На думку автора публікації [51], протягом тривалого періоду часу західні інжинірингові компанії відносились до вітчизняного ринку як до другорядного, де потрібно не впроваджувати високі технології, а просто «вимивати» гроші. Очевидно, що це не єдина проблема. Огляд й узагальнення літературних джерел дає змогу зробити висновок про те, що іншими причинами низького рівня присутності західних інжинірингових компаній на вітчизняному ринку є: наявність значної кількості ДСТУ (зокрема і таких, актуальність яких в умовах сьогодення втратилась); суперечливість західноєвропейських та вітчизняних стандартів; низький рівень правового захисту інтересів надавачів інжинірингових послуг та ін.

Вищенаведені положення дають змогу зробити висновок про існування значного досвіду іноземних інжинірингових компаній у сфері реалізації інжинірингових проектів, який необхідно враховувати при організації господарської діяльності, в тому числі ТОВ «СервісЕнергоГруп».

3.2 Можливості та перспективи участі ТОВ «СервісЕнергоГруп» в інноваційних процесах нафтогазових підприємств.

У сучасних умовах застосування інноваційних технологій є одним з джерел підвищення технологічного рівня виробництва нафтових компаній, що дає їм нові конкурентні переваги. Загальновідомо, що нафтогазовий комплекс (НГК) є важливим сектором промисловості України. Ефективне функціонування його підприємств сприяє соціально-економічному розвитку регіонів країни, а також інших галузей промисловості. У зв'язку з цим ще більше зростає значення його високотехнологічного та ефективного розвитку.

Нафтогазовий комплекс України породжує один з максимальних інвестиційних мультиплікаційних ефектів, тобто створює високий попит на продукцію суміжних з ним галузей. Ступінь розвитку суміжних галузей характеризується мультиплікаційним показником. У розвинених країнах величина мультиплікатора має такі значення: в Норвегії – 1,6–1,7; США – 2,1; Австралії – 1,8–2,4. В Україні «нафтогазовий» мультиплікатор дорівнює 1,6, що відповідає рівню промислово розвинених країн [52, с. 6].

Впровадження інноваційних технологій на різних стадіях виробничих процесів видобутку, переробки та постачання нафти і газу сприятиме підвищенню ефективності роботи підприємств всього паливно-енергетичного комплексу, забезпечує конкурентні переваги в довгостроковій перспективі як на вітчизняному, так і на світовому ринках. Модернізація та інноваційний розвиток нафтогазового комплексу України в контексті євроінтеграційних процесів сприятиме:

- підвищенню енергетичної безпеки України внаслідок демонополізації забезпечення України імпортними енергоносіями;
- формуванню рівня інвестиційного клімату, необхідного для модернізації та подальшого розвитку нафтогазового комплексу України, в результаті створення єдиних рівноправних та недискримінаційних умов роботи для всіх учасників газового та нафтового ринків, як європейських, так і вітчизняних;
- зменшенню цін на природний газ для кінцевих споживачів завдяки диверсифікації забезпечення України імпортними енергоносіями та підвищенню конкуренції на газовому ринку;
- ефективній взаємодії газотранспортних систем України та Євросоюзу, поступовій інтеграції України в загальноєвропейський газовий ринок;
- виконанню зобов'язань України, які випливають з її членства в енергетичному союзі та зафіксовані міжнародними договірними документами;
- підвищенню рентабельності та ефективності функціонування нафтогазових підприємств, їх завантаженості;
- забезпеченню техніко-економічного та організаційного рівня західноукраїнських підземних сховищ газу, який дасть змогу активно залучати іноземних замовників послуг зберігання;
- підвищенню конкурентоспроможності нафтогазового сектору України;
- зміцненню міжнародного іміджу України як транзитної держави;
- створенню додаткових робочих місць;
- збільшенню сум надходження до державного та місцевого бюджетів.

Найбільш актуальні інноваційні технології, до впровадження яких можуть бути залучені інжинірингові компанії належать до таких категорій:

- 1) підвищення нафтогазовилучення;
- 2) геологічні та геофізичні дослідження свердловин та нафтогазоносних територій;
- 3) автоматизація технологічних процесів;
- 4) виробничий контроль та моніторинг;
- 5) програмне забезпечення реалізації технологічних процесів;

- 6) декарбонізація та альтернативна енергетика;
- 7) безпека праці.

Характеризуючи сучасний рівень інноваційного розвитку нафтогазового комплексу, слід вказати на недостатній рівень витрат на НДДКР, низьку сприйнятливість суб'єктів галузі до нововведень, відсутність ефективного стимулюючого механізму щодо підвищення інноваційного потенціалу підприємств. Ця обставина багато в чому пояснюється як недооцінкою значення науково-технічного розвитку нафтогазовими підприємствами, так і відсутністю чіткої державної політики, спрямованої на стимулювання інноваційних процесів в економіці, на створення необхідних умов для формування ефективної інноваційної системи, вдосконалення науково-технічної та інноваційної інфраструктури.

У цьому контексті одна з очевидних, що вимагає негайного вирішення, проблем пов'язана з необхідністю модернізації та розвитку галузевої науки, а також безпосередня участь науковців у розробці та реалізації інноваційних проектів.

Багато організацій науково-дослідницької сфери сьогодні не мають необхідний потенціал НДДКР, що підсилює розрив між наявними напрямками наукових розробок, рівнем їх комерціалізації та технологічними потребами промисловості. У цих умовах об'єктивною стає активізація співпраці приватних інжинірингових компаній з науково-дослідними установами та використання потенціалу закладів освіти.

Важлива проблема полягає в необхідності вибудовування ефективної моделі інтеграції і взаємодії бізнесу, держави, науки і освіти, спрямованої на забезпечення орієнтації наукових досліджень та розробок на потреби інноваційного розвитку галузі, прискорення процесу комерціалізації інновацій і нових технологій, на підвищення інвестиційної активності в науково-технічній та інноваційній сфері, на залучення в галузь інноваційних технологій, а також досягнення високих освітніх стандартів для підготовки відповідного кадрового потенціалу.

Упродовж 2018-2019 років на весь нафтогазовий сектор у світі припадало менше 1% усіх витрат на НДДКР у сучасній економіці (Глобальний інноваційний рейтинг 2020 , 2020). Жодна нафтогазова компанія у рейтингу Global 2020 (щорічний рейтинг країн за їх спроможністю та успіхом у інноваціях, який публікує Всесвітня організація інтелектуальної власності) не потрапила до лідерів інвестицій у Research&Developmentдалі (R&D) (R&D - це сукупність робіт, спрямованих на отримання нових знань та їхнє практичне застосування при створенні нового виробу або технології). Більше того, дані навіть свідчать про зниження рівня інноваційної активності нафтогазових компаній у 2018-2020 рр. навіть без урахування впливу пандемії. Інтенсивність інноваційної діяльності нафтогазових компаній у порівнянні з компаніями інших галузей представлена на діаграмі (рис. 3.2).

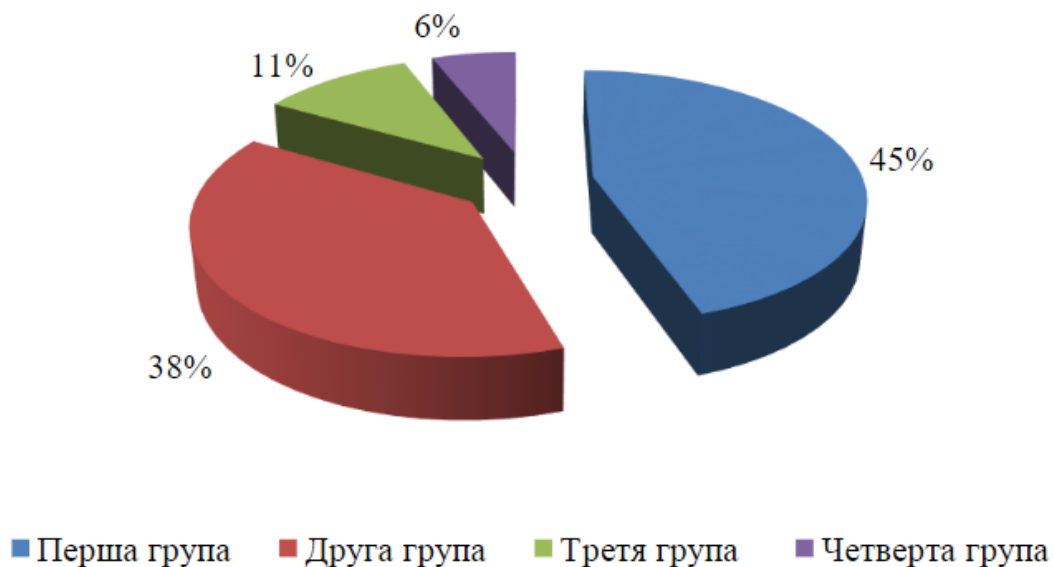


Рисунок 3.2 – Інтенсивність інноваційної діяльності компаній різних галузей

Перша (висока) група компаній з високою інтенсивністю НДДКР (>5%) включає компанії, що спеціалізуються на аерокосмічних технологіях, комп'ютерній техніці, захисті та безпеці, виробництві оргтехніки, товарів для відпочинку, медичного обладнання, фармацевтики, напівпровідників,

програмного забезпечення, телекомунікаційного обладнання, а також надання медичних та Інтернет-послуг.

Друга група («середньо-висока» НДДКР (2–5%)) –компанії, що спеціалізуються на виробництві автокомпонентів, автомобілів, вантажівок, хімікатів, упаковки, електрообладнання, електронного обладнання, побутових товарів, промислового обладнання, виробництво автомобільних шин та фінансові та туристичні послуги.

Третя група («середньо-низький» НДДКР (1–2%)) –компанії пов'язані з нафтогазовою сферою, а саме виробники обладнання. У цю ж групу входять компанії, що спеціалізуються на альтернативній енергетиці, виробництві напоїв, продуктів харчування, роздрібній торгівлі, медіа, виробництві та дистрибуції тютюну.

Четверта група («низька» НДДКР (до 1%)) –гірничодобувні компанії, компанії, що спеціалізуються на виробництві алюмінію, дорогоцінних металів, газу, сталі, водопостачанні, лісообробці, постачання води, нерухомості, а також наданні послуг у сфері страхування, мобільного зв'язку та транспорту.

Наведені дані ще раз доводять, що нафтогазові компанії серйозно відстають за інтенсивністю науково-дослідних робіт порівняно з компаніями інших секторів економіки. Варто додати, що альтернативна енергетика також займає низьку позицію.

В якості основних напрямків розвитку газонафтовидобувних підприємств і даної галузі загалом слід виділити кілька консолідованих напрямків, які мають стати орієнтиром для формування планів та перспектив участі ТОВ «СервісЕнергоГруп» в інноваційних процесах.

Перший з них полягає у здійсненні інноваційної діяльності у сфері традиційних процесів, пов'язаних з видобутком газу та виробництвом нафтогазових продуктів, де НДДКР та інжинірингові послуги мають бути спрямовані на підвищення ефективності виробничих процесів, збільшення вилучення пластів. Другий напрямок – підвищення екологічності процесів

виробництва традиційної газової продукції. Третій напрямок пов'язаний з диверсифікацією, з розвитком нових джерел виробництва енергії. Важливим напрямком також є вдосконалення організаційної структури управління процесами НДДКР, інноваційної політики нафтогазових компаній (четверте). У якості п'ятого напрямку також слід виділити напрямок, пов'язаний із використанням цифрових технологій у виробничому процесі – використання технологій великих даних, систем розподіленого реєстру, штучного інтелекту (AI), віртуальної реальності (VR), нанотехнологій.

Висновки до розділу 3

В умовах сьогодення, більшість нафтогазових підприємств демонструють низьку інноваційну активність, продовжуючи розвиватися по екстенсивній траєкторії. Перехід до інтенсивної моделі можливий лише через активну інноваційну політику, збільшення витрат на НДДКР та формування замовлень на інноваційний інжиніринговий продукт, який повинні генерувати у даній сфері інжинірингові компанії.

В свою чергу інжинірингові компанії, до числа яких належить ТОВ «СервісЕнергоГруп» повинні не тільки очікувати на потреби суб'єктів нафтогазовидобувного, нафтогазотранспортного та іншого бізнесу, а формувати пропозицію інженерно-технологічних рішень, реалізація яких дозволить підвищити ефективність виробничих та допоміжних процесів.

За результатами пошуку шляхів удосконалення інжинірингової діяльності для інноваційного розвитку нафтогазової галузі приходимо до наступних висновків:

1 Технологічні процеси багатьох нафтогазових підприємств дуже схожі один на одного. Це дозволяє інжиніринговій компанії переносити досвід, отриманий при реалізації з одного проекту в інші. При цьому кожен раз якість і рівень виконання поставленого завдання стає все вище і вище. Однак, для

кожного клієнта інжинірингова компанія практикує індивідуальний підхід з урахуванням побажань клієнта, специфіки його бізнесу та інших факторів.

2 В сучасних ринкових умовах інжинірингові послуги об'єднані у дві групи:

1) послуги, що пов'язані з підготовкою виробничого процесу; 2) послуги, що пов'язані із забезпеченням нормального перебігу виробничого процесу.

3 Інжиніринг є однією з визнаних форм підвищення ефективності бізнесу, основою якого є технічний і організаційний потенціал підприємства, що поєднує в собі можливості технічних, технологічних, організаційних систем, обладнання та обчислювальної техніки, маркетингові дослідження, фінансову стійкість при вирішенні поставленої мети.

4 Практичне застосування інжинірингу нафтогазовими підприємствами дозволяє отримати суттєву економію їх коштів, значно впливає на рівень економічно розвитку, досягти сприяє підвищенню ефективності і віддачі від інвестиційних проектів.

Для забезпечення подальшого розвитку інженерно-консультаційної діяльності в Україні слід запровадити наступні основні організаційно-економічні заходи :

- створення інжинірингових центрів компетенції світового рівня, що дасть змогу зменшити залежність України від іноземних експертів;
- проведення професійних форумів міжнародного рівня;
- адаптування ноу-хау до специфічних умов України саме місцевими інжиніринговими компаніями;
- формування системи професійної освіти по підготовці спеціалістів у сфері інжинірингу та забезпечення вільного доступу до професійної літератури;
- регулювання нормативно-правової бази;
- підвищення якості інжинірингових послуг шляхом залучення фахівців певних галузей науки та промисловості.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження теоретичних та прикладних аспектів діяльності підприємств сфери експертно-аналітичних та інжинірингових послуг можна зробити наступні висновки:

1 Експертно-аналітична діяльність у сфері технологій та технологічного розвитку або технологічний консалтинг є важливим інструментом для розвитку та оптимізації бізнес-процесів. Він є професійною послугою, яка допомагає організаціям застосовувати сучасні технології та найкращі практики для досягнення своїх цілей та підвищення ефективності роботи. Однією з основних переваг технологічного консалтингу є експертне знання та досвід фахівців, які працюють у цій галузі. Консультанти мають глибокі знання про технологічні рішення, тренди і кращі практики в галузі. Вони можуть запропонувати клієнтам інноваційні та ефективні підходи, засновані на своєму досвіді та дослідженнях. Консультанти проводять аналіз існуючих систем, процедур та інфраструктури, виявляють проблемні місця та пропонують рекомендації щодо їх оптимізації. Це допомагає організаціям покращити свою ефективність, скоротити витрати та підвищити конкурентоспроможність.

Ще однією перевагою технологічного консалтингу є економія часу та ресурсів. Консультанти беруть на себе відповідальність за розробку та впровадження технологічних рішень, що дозволяє бізнесу зосередитись на своїй основній діяльності. Крім того, завдяки досвіду та знанням консультантів, процес впровадження нових технологій може бути більш ефективним та швидким.

Технологічний консалтинг також сприяє інноваційному розвитку організації. Консультанти можуть запропонувати нові ідеї та рішення, які допоможуть бізнесу стати більш конкурентоспроможним і адаптуватися до ринкового середовища, що швидко змінюється. Вони можуть допомогти впровадити нові технології, покращити комунікацію всередині компанії, оптимізувати процеси виробництва, автоматизувати рутинні завдання та підвищити рівень клієнтського обслуговування.

2 Підприємство ТОВ «СервісЕнергоГруп» є типовим представником експертно-аналітичної, консалтингової агенції, яка здійснює консультаційний та інжиніринговий супровід комплексу робіт, пов'язаних із розроблення проектної документації будівництва, реконструкції, техніко-технологічного переоснащення або удосконалення об'єктів нафтогазової галузі. Необхідність залучення фахівців ТОВ «СервісЕнергоГруп» до обґрунтування та реалізації проектів нафтогазовими підприємствами державної та приватної форми власності зумовлена потребою незалежного та кваліфікованого супроводу для отримання максимально обґрунтованих техніко-технологічних рішень та механізмів їх впровадження.

Перевагою залучення експертів-аналітиків до інноваційних проектів розвитку нафтогазової галузі слід вважати їх незалежну та об'єктивну оцінку існуючого стану, на покращення якого спрямований проект та розробку рекомендацій та рішень, які будуть сприяти виникненню позитивних виробничих та економічних ефектів.

3 Удосконалення діяльності експертно-аналітичних консалтингових компаній, типовим представником яких є ТОВ «СервісЕнергоГруп» в першу чергу повинно бути спрямованим на розширення переліку інжинірингових послуг. У випадку досліджуваного підприємства можна вести мову про послуги, які штатні та залучені фахівці ТОВ «СервісЕнергоГруп» можуть пропонувати суб'єктам господарювання інших галузей, зокрема, машинобудівної, будівельної, металургійної та іншим. Другим, важливим напрямом слід вважати активізацію інноваційної діяльності шляхом налагодження партнерських відносин з навчально-науковими установами. Наприклад, ТОВ «СервісЕнергоГруп», офіс якого знаходиться в м. Івано-Франківську має можливість налагодити співпрацю з Івано-Франківським національним технічним університетом нафти і газу, в якому сконцентрований потужний інтелектуальний потенціал за усіма напрямками діяльності нафтогазової галузі. Третій напрям – це використання зарубіжного досвіду інжинірингової діяльності, який дозволить вітчизняним підприємствам використовувати кращі практики ефективного функціонування на ринку.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1 Сурмин Ю. П. Теория систем и системный анализ: учеб. пособие. К.: МАУП, 2003. 368 с.
- 2 Муковський І. Т. Інформаційно-аналітична діяльність у міжнародних відносинах: навч. посіб./ І. Т. Муковський, А. Г. Міщенко, М. М. Шевченко. К.: Кондор, 2012. 224 с.
- 3 Мандзюк О. Правова природа аналітичної діяльності. Підприємництво, господарство і право. Вип. 7. 2016. С. 123-128.
- 4 Варенко В. М. Інформаційно-аналітична діяльність: навч. посіб. / К.: Університет «Україна», 2014. – 417 с.
- 5 Кобелєв О. Інформаційно-аналітична діяльність бібліотек як соціокомунікаційний феномен. Вісник Книжкової палати. 2009. № 10. С. 22–25.
- 6 Сурмін Ю. П. Аналітика державного управління: сутність і тенденції розвитку URL: [http:// www.academy.gov.ua/ej/ej5/txts/06sypdsv.htm](http://www.academy.gov.ua/ej/ej5/txts/06sypdsv.htm)
- 7 Олег Мандзюк. Правова природа аналітичної діяльності. Підприємництво, господарство і право. Вип. 7. 2016. С. 123-128.
- 8 Варенко В. М. Інформаційно-аналітична діяльність: навчальний посібник. К.: Університет «Україна», 2013. 416 с.
- 9 Захарова І. В. Основи інформаційно-аналітичної діяльності : навчальний посібник К. : Центр учб. л-ри, 2013. 335 с.
- 10 Самохвалов Ю. Я., Бурба О. І. Організаційно-методичні аспекти науково-технічної експертизи. Під загальною редакцією Чеботарьова В. П. [Монографія]. К.: Три К, 2013. 108 с.
- 11 Аугустинайтис А., Абарюс П. Информационный менеджмент: наука и преподавание. URL: <http://www.nbuv.gov.ua>
- 12 Власова Г. В., Лутовинова В. І., Титова Л. І. Аналітико-синтетична переробка інформації: навч. посіб. К.: ДАКККіМ, 2016. 291 с.
- 13 Макаренко Є.А., Рижков М.М., Ожеван М.А. Аналітика, експертиза, прогнозування: Антологія. К.: Наша культура і наука, 2013.

- 14 Дубас О. П. Інформаційний розвиток сучасної України у світовому контексті. К., 2011. 276 с.
- 15 Конотопов П. Ю. Аналітика: методологія та технологія. К. 2011. 512 с.
- 16 Ребкало В. А. Аналітика та прогнозування: навч. посіб. К., 2011. 60 с.
- 17 Варенко В. М. Інформаційна аналітика в Україні: необхідність впровадження, проблеми функціонування, перспективи розвитку. Вісник ЛНУ. 2013. № 1. С. 18-23.
- 18 Пересада А. С. Формування комунікаційного процесу в організації. Інформаційні технології. 2009. № 7. С. 7-15.
- 19 Еш С.М. Ринок фінансових послуг: підручник. К.: «Центр учбової літератури», 2015. 400 С.
- 20 Бетехтін О. В. Пріоритети розвитку консалтингових послуг в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2010. № 8. С. 56-57. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2010_8_16
- 21 Віннікова І. І. Особливості розвитку ринку консалтингових послуг в Україні. Молодий вчений. 2016. № 7. С. 16-21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_7_7
- 22 Питуляк Н. С., Баховка В. Ю., Чапран Ю. О. Особливості розвитку консалтингових послуг в Україні. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка. 2015. Випуск 1(3). С. 115-119. URL:<http://www.msu.edu.ua/visn/wp-content/uploads/2015/10/13-2015-20.pdf>
- 23 Що таке консалтинг? Хто і навіщо надає такі послуги? URL: <https://apix-drive.com/ua/blog/marketing/scho-take-konsalting>
- 24 Маєвський Б., Лозинський О., Гладун В., Чепіль П. Прогнозування пошуки та розвідка нафтових і газових родовищ. Київ, 2004. 27 с.
- 25 Витвицький Я. С., Пілка М. С. Аналіз ресурсного потенціалу та економічних проблем нафтовидобування в Україні із родовищ вуглеводнів, запаси яких відносяться до важковидобувних. Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. 2016. № 1(13). С.30-35.

26 Федянович Є.А. Сучасний стан та перспективи нарошення ресурсів та видобутку нафти і газу. Сучасні тенденції розвитку науки: матеріали науково-практичної конференції (м. Харків, 26-27 травня 2017 р.). URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/conf/other/16may2017/15.pdf>.

27 Білецький В. С., Гайко Г. І., Орловський В. М. Історія та перспективи нафтогазовидобування: навчальний посібник. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2019. 302 с.

28 Чичина О.А. Енергетичні ресурси як чинник розвитку світового господарства: дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.02 «Світове господарство і міжнародні економічні відносини». Харків, 2017. 221 с.

29 Ресурси і запаси природного газу. Матеріал з Вікіпедії – вільної енциклопедії. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/83>

30 Ресурси і запаси нафти. Матеріал з Вікіпедії – вільної енциклопедії. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/B8>.

31 Малиновська, Галина Василівна Планування розвитку людського капіталу нафтогазових підприємств: дис. ... д-ра філософії: спец. 073 "Менеджмент" / Г. В. Малиновська. - Івано-Франківськ, 2022. - 228 с.

32 Дорошенко В.М., Зарубін Ю.О., Гришаненко В.П., Прокопів В.Й., Швидкий О.А. Основні напрями вдосконалення систем розробки родовищ та потенціал нарощування видобутку нафти в Україні. *Нафтогазова галузь України*. 2013. №2. С. 27-30.

33 ЗВІТ ІПВГ УКРАЇНИ 2020. Скорочена версія. URL: https://www.geo.gov.ua/wpcontent/uploads/presentations/ukr/UA_EITI_Short_Report_2020-UA.pdf

34 НАК «Нафтогаз України». Про групу Нафтогаз. Офіційний сайт. URL: <https://www.naftogaz.com/about-naftogaz>

35 АТ «Укргазвидобування». Про компанію. Офіційний сайт. URL: <https://ugv.com.ua/uk/page/pro-kompaniu>

36 «Укртрансгаз». Про компанію. Офіційний сайт. URL: <https://utg.ua/utg/about-company/utg-today/>

- 37 НАК «Нафтогаз України»: Дослідження впливу газовидобування на економіку України. URL: <https://www.naftogaz.com/www/3/nakweb.nsf/0/D63B63DE51AAFA9AC2257F1C0028D27B?OpenDocument&Expand=1&>
- 38 Пушкар Т.А. Нафтогазова галузь як чинник регіонального розвитку. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Випуск 4 (31) 2021. С. 83-87.
- 39 Кулакова С. Ю. Ефективний розвиток нафтогазового комплексу як важлива умова соціально-економічного розвитку держави. Ефективна економіка № 11, 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5947>.
- 40 Білявський В.М., Шепута М.М. Реалізація інноваційних проєктів як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Міжнародний науково-виробничий журнал Сталий розвиток економіки. 1'2018[38]. С. 131-140.
- 41 Чайка І.В. Проблеми та шляхи покращення фінансування інноваційних програм і проєктів в Україні. Сталий розвиток економіки: [всеукр. наук.-вир. журнал]. 2013. № 1. С. 234- 237.
- 42 Про невідкладні заходи щодо забезпечення енергетичної безпеки: Указ Президента України Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 2 грудня 2019 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/874/2019>
- 43 Король С.В. Імперативи розвитку підприємств нафтогазового комплексу в Україні. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. Випуск 3 (14). URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/14_2018/35.pdf.
- 44 Фадєєва І.Г. Застосування зарубіжного досвіду планування витрат на видобування вуглеводнів для вітчизняних нафтогазовидобувних підприємств Ефективна економіка. 2014. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3394>.
- 45 Гроза В.А. Екологічні аспекти експлуатації газової свердловини. Наукоємні технології. 2014. № 1. С. 125-130.
- 46 Охотніков А. В. Класифікація заінтересованих сторін у проєктах розвитку підприємств нафтогазової галузі України. Електронний журнал Ефективна економіка». URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7663>

47 Степанюк Г.С. Проблеми управління підрядниками у нафтогазовій галузі як фактор екологічної безпеки. Економіка та управління в нафтогазовому комплексі України: актуальні проблеми, реалії та перспективи: Міжнар. наук.-практ. конф., м. Івано-Франківськ, 21–23 вересня 2016 р.: тези доп. – Івано-Франківськ: ІФНТУНГ. С. 228-229.

48 Степанюк Г.С. Управління підрядниками у нафтогазовій галузі як фактор екологічної безпеки. Економіка і суспільство. Випуск # 9 / 2017. С. 661-667.

49 ТОВ «СервісЕнергоГруп». Офіційний сайт товариства. URL: <http://senergo.net/uk>

50 Кузьмін О. Є., Жежуха В. Й., Городиська Н. А. Іноземний досвід інжинірингової діяльності. Проблеми економіки № 3, 2014. С. 240-245.

51 Мишин С. А. Инжиниринг. Актуальные рекомендации: URL: <http://mishin-s.ru/library/11eng.pdf>

52 Мельник О.В. Пріоритети та перспективи розвитку паливно-енергетичного комплексу України у взаємодії з суміжними галузями : автореф. дис. ... канд. техн. наук. К., 2006. 20 с.

Бібліографічна довідка

Гриців Юрій Васильович

Тема магістерської роботи: Управління експертно-аналітичною діяльністю у сфері розробки проектів для нафтогазової галузі

Обсяг пояснювальної записки 81 аркуш.

Кількість рисунків – 5 рисунків.

Кількість таблиць – 9 таблиць.

Графічний матеріал (слайди, плакати) - 7 шт.

1 Форми консалтингу.

2 Виробничий цикл підприємств Групи «Нафтогаз».

3 Класифікація заінтересованих сторін зовнішнього середовища підприємства нафтогазової галузі залежно від етапів організації господарської діяльності з видобування вуглеводнів.

4 SWOT - аналіз ТОВ «СервісЕнергоГруп».

5 Доходи ТОВ «СервісЕнергоГруп» за 2013-2023рр.

6 Етапи розвитку підприємств, що надають інжинірингові послуги.

7 Інтенсивність інноваційної діяльності компаній різних галузей.

„_____” _____ 2024 р.