

УДК 334.01: 622.276

**ДІАГНОСТУВАННЯ СТЕЙКХОЛДЕРІВ НАФТОГАЗОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

DOI 10.30838/ P.ES.2224.290818.181.188

**Попадинець І. Р., к.е.н.***Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу*

Проведено дослідження щодо виокремлення основних груп стейкхолдерів НГК та їх інтересів. Встановлено, що визначені групи стейкхолдерів не обмежуються лише тими, які є згрупованими. До них можуть належати й інші заінтересовані сторони, які визначаються підприємством залежно від зміни його діяльності. Необхідність визначення груп стейкхолдерів та вивчення їх інтересів пояснюється тим, що інтереси різноманітних груп мають різний вектор спрямування й їх неврахування може призвести до конфлікту. Запропоновано аналізувати стейкхолдерів НГК за допомогою оцінки рівня залучення стейкхолдерів до діяльності нафтогазового підприємства, для цього пропонується використання методики самодіагностування підприємства, яка є простою у використанні. Оцінюючи кожного стейкхолдера нафтогазове підприємства ставить «+» якщо відповідь є позитивною і «-», якщо відповідь є негативною, що дозволяє швидко визнати які складові співпраці виконується на високому рівні, а де необхідно вносити корективи. Методика самодіагностування рівня залучення стейкхолдерів в діяльності НГП дозволяє визначити слабкі місця у співпраці з стейкхолдерами, проте будь яка співпраця має бути ефективною для двох сторін. У експрес-оцінюванні ефективність стейкхолдера для нафтогазового підприємства виділено дві групи умов: обов'язкові та бажані. Дотримання обов'язкових умов є необхідним задля забезпечення беззбитковості діяльності нафтогазового підприємства на ринку, і такі умови зводяться до наявності конкурентної переваги за ціною, можливості ринку забезпечити дохід для підприємства та принципової беззбитковості діяльності. Дотримання бажаних умов забезпечує можливість формування прибутку від діяльності підприємства на ринку. Експрес-оцінювання відображає принципову доходність локального ринку для нафтогазового підприємства у разі виходу на нього, або відсутність такої доходності. Для використання методики оцінювання ефективності співпраці стейкхолдерів з нафтогазовими підприємствами доцільно використовувати групу експертів, що дозволить максимально об'єктивно провести експрес-оцінювання.

**Ключові слова:** нафтогазове підприємство, стейкхолдер, діагностика, експрес-оцінка, самодіагностування.

UDC 334.01: 622.276

**STAKEHOLDERS' DIAGNOSTIC OF OIL AND GAS ENTERPRISES**

DOI 10.30838/ P.ES.2224.290818.181.188

**Popadinets I., PhD in Economics***Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas*

The research was carried out to identify the main groups of stakeholders of NGC and their interests. It has been established that certain stakeholder groups are not limited to those that are grouped. These may include other interested parties, which are determined by the enterprise depending on the change in its activities. The need to identify groups of stakeholders and the study of their interests is explained by the fact that the interests of different groups have a different vector of direction and their ignorance can lead to conflict. It is proposed to analyze the stakeholders of NGCs by means of estimating the level of attraction of the stewards to the activity of the oil and gas company, is proposed to use the method of self-diagnostics of an enterprise that is easy to use. When evaluating each stakeholder, the oil and gas company sets "+" if the answer is positive and "-" if the answer is negative, which allows you to quickly acknowledge which components of the cooperation are executed at a high level and where it is necessary to make adjustments. The method of self-diagnosis of the level of attraction of stakeholders in the NDP activity allows to identify weaknesses in cooperation with stakeholders, but any cooperation should be effective for both parties. In the express assessment of the efficiency of the stockholder for the oil and gas company, two groups of conditions were distinguished: mandatory and desirable. Observance of mandatory conditions is necessary in order to ensure the break-even activity of the oil and gas company in the market, and such conditions are reduced to the availability of competitive advantages at the price, market opportunity to provide income for the enterprise and the principle of break-even activity. Compliance with the desired conditions ensures the possibility of generating profits from the company's activities on the market. Express-rating reflects the principle profitability of the local market for the oil and gas company in case of its release, or the absence of such profitability. To use the methodology for assessing the effectiveness of cooperation between stakeholders and oil and gas companies, it is expedient to use a group of experts, which will allow to conduct an express evaluation.

**Keywords:** oil and gas company, stacker, diagnostics, express assessment, self-diagnostics.

**Постановка проблеми.** Процес діяльності нафтогазових підприємств супроводжується співпрацею з різними зовнішніми контрагентами. Від їхньої співпраці залежить рівень прибутковості як нафтогазового підприємства, так і стейкхолдера. Саме тому, необхідно діагностувати зовнішнє середовище та його представників, щоб нівелювати негативний

вплив та посилити позитивний ефект від взаємодії. Тому вивчення пріоритетності співпраці з тим чи іншим стейкхолдером є актуальним науковим завданням, вирішення якого дозволить нафтогазовим підприємствам працювати більш ефективно.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження заціплених сторін стає все більш актуальним, зокрема науковці досліджували теоретичні і прикладні аспекти щодо діагностики стейкхолдерів згідно різних методів [6], стейкхолдери як основний фактор розвитку підприємства [9], розглядалися інструменти аналізу зацікавлених сторін [3; 5].

Всі запропоновані методики аналізу стейкхолдерів спрямовані на використання одного методу, а комплексне дослідження співпраці нафтогазових підприємств з стейкхолдерами необхідно актуалізувати.

**Метою дослідження** є формування комплексної діагностики стейкхолдерів нафтогазових підприємств, яка дозволить виявити пріоритетних стейкхолдерів для нафтогазового підприємства та виокремити слабкі місця в їхній співпраці.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Стандарт AA1000SES [7] характеризує стейкхолдерів як групу, що може впливати на діяльність організації або, навпаки, здатна відчувати на собі вплив від діяльності організації, її продукції або послуг і пов'язаних із цим дій. Згідно зі стандартом ISO 26000, це особа або група осіб, заінтересованих у будь-яких рішеннях або діяльності організації [8]. Різні науковці представляють різне бачення груп стейкхолдерів, проаналізувавши їх, виокремимо основні групи стейкхолдерів нафтогазових підприємств (табл. 1).

Визначені групи стейкхолдерів не обмежуються лише тими, які представлені в табл. 1. До них можуть належати й інші заінтересовані сторони, які визначаються підприємством залежно від його діяльності. Необхідність визначення груп стейкхолдерів та вивчення їх інтересів пояснюється тим, що інтереси різноманітних груп мають різний вектор спрямування й їх неврахування може призвести до конфлікту.

Аналізу стейкхолдерів НГК доцільно розпочати з оцінки рівня залучення стейкхолдерів до діяльності нафтогазового підприємства, для цього пропонуємо методику самодіагностування підприємства, яка подана у таблиці 2.

Таблиця 1 – Основні групи стейкхолдерів НГК та їх інтереси

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

Джерело: розроблено автором за [8]

Таблиця 2 – Рівень залучення стейкхолдерів в діяльності НГП

№	Питання самодіагностування НГП	Стек-холдер 1	Стек-холдер 2	....	Стек-холдер n
		+/-	+/-		+/-
1.	Чи стейкхолдер є визначеним на нафтогазового підприємстві?				
2.	Чи є діалог з стейкхолдером частиною корпоративної культури ГТП?				
3.	Чи забезпечується доступ до інформації про ГТП та його діяльність для стейкхолдерів?				
4.	Чи доступні дані відповідальної за відносини з стейкхолдерами особи самим стейкхолдерам?				
5.	Чи створена матриця стейкхолдерів: основні потреби, інтереси стейкхолдерів?				
6.	Чи розроблена політика залучення стейкхолдерів?				
7.	Чи є методи перевірки ефективності співпраці з стейкхолдерами?				
8.	Чи розуміють стейкхолдери як відбувається процес прийняття управлінського рішення?				
9.	Чи залучаються стейкхолдери на етапі розробки проекту?				

Продовження табл. 2

10.	Чи документуються результати зустрічей з стейкхолдерами?				
11.	Чи є наявний план консультацій з стейкхолдерами?				
12.	Чи інформуються стейхолдери про виконання соціальної відповідальності ГТП?				
13.	Чи завжди надається чесна інформація на вимогу стейкхолдера?				
14.	Чи існує механізм звернення стейкхолдера до ГТП з висловлюванням про несхвалення проекту?				
15.	Чи визначені терміни звітності перед стейкхолдерами?				
16.	Чи проводиться моніторинг та оцінка залучених стейкхолдерів				

Джерело: розроблено автором за [2]

Вищеподана методика є проста в використанні, оскільки оцінюючи кожного стейкхолдера нафтогазове підприємства ставить «+» якщо відповідь є позитивною і «-», якщо відповідь є негативною, що дозволяє швидко визнати які складові співпраці виконуються на високому рівні, а де необхідно вносити корективи.

Методика самодіагностування рівень залучення стейкхолдерів в діяльності НГП дозволяє визначити слабкі місця у співпраці з стейкхолдерами, проте будь яка співпраця має бути ефективною для двох сторін. Для проведення оцінки ефективності стейкхолдерів, пропонується викласти сукупність умов. Таку сукупність умов запропоновано у вигляді експрес-оцінки (табл. 3).

У експрес-оцінюванні ефективність стейкхолдера для нафтогазового підприємства виділено дві групи умов: обов'язкові та бажані. Кожна з умов у цих двох групах оцінюється лінійно за дихотомічною шкалою – «+» або «-». Дотримання обов'язкових умов є необхідним задля забезпечення беззбитковості діяльності нафтогазового підприємства на ринку, і такі умови зводяться до наявності конкурентної переваги за ціною, можливості ринку забезпечити дохід для підприємства та принципової беззбитковості діяльності. Дотримання бажаних умов забезпечує можливість формування прибутку від діяльності підприємства на ринку. Експрес-оцінювання відображає принципову доходність локального ринку для

нафтогазового підприємства у разі виходу на нього, або відсутність такої доходності.

*Таблиця 3 – Експрес-оцінка ефективності співпраці стейкхолдерів з нафтогазовими підприємствами*

Питання	Стекхолдер 1	Стекхолдер 2	....	Стекхолдер n
	+/-	+/-		+/-
Обов'язкові умови				
Очікуваний прибуток від співпраці є більшим від нуля?				
Витрати на одиницю співпраці нафтогазового підприємства є меншими, ніж витрати на одиницю співпраці стейкхолдера, яка планується?				
Стейкхолдер, з яким планується співпраця, забезпечує достатній ріст платоспроможного попиту для формування доходу нафтогазового підприємства?				
На якій стадії розвитку знаходиться співпраця і чи достатньо часу для того, щоб налагодити співпрацю до її припинення?				
Бажані умови				
Очікуваний прибуток від діяльності з стейкхолдером є більшим від інкрементних транзакційних витрат при налагодженні співпраці				
Норма рентабельності нафтогазового підприємства на вкладений капітал є більшою від норми рентабельності стейкхолдера				
Витрати на взаємодію з інституціональними агентами є меншими, ніж на внутрішньому ринку				

*Джерело: розроблено автором за [1]*

Для використання методики оцінювання ефективності співпраці стейкхолдерів з нафтогазовими підприємствами доцільно використовувати групу експертів, що дозволить максимально об'єктивно провести експрес-оцінювання.

Окреслимо характеристики, якими повинен володіти експерт для ефективного виконання своїх обов'язків. Скористаємося методикою

побудови профілю експерта, необхідні характеристики наведемо у таблиці 4.

Таблиця 4 - Таблиця для побудови профілю експерта

№	Складові потенціалу експерта	Можливі показники (рівні прояву)			Оптимальні параметри експерта
		низький	середній	високий	
1	Інтелект (IQ) у балах	60-80	90-120	понад 120	не менш 110
2	Рівень розумового розвитку (PPP) у балах	менш 60	60-110	понад 110	110-119
3	Креативність у балах	менш 6	6-14	15-20	понад 14
4	Креативність (вербальний тест) у балах	1-4	5-7	8-9	понад 6
5	Загальна агресивність в	0-25	25-55	55 і	25-50
6	Індекс ворожості в %	0-25	25-55	55 і	20-30
7	Асертивність у балах	0-40	50-70	70	50-70
8	Спосіб вирішення конфлікту	Конкуренція, пристосування	компроміс, ухилення	співпраця	співробітництво
9	Локус контролю (РСК), загальний (L <sub>c</sub> ) у балах	0-11	12-32	33-44	понад 33
10	Вектор спрямованості	на «себе»	на спілкування і взаємодію	на процес і результат	на процес і результат
11	Психологічний статус	той, кому не надають перевагу, аутсайдер	той, кому надають перевагу	лідер	лідер
12	Комунікбельність у %	0-40	40-70	понад 70	40 і вище
13	Стиль спілкування і керівництва	авторитарний	ліберально-демократ.	демократичний	демократичний
14	Організаторські здібності в %	0-40	40-70	понад 70	50 і вище

Джерело: розроблено автором за [4]

Деталізуємо складові потенціалу експерта:

– *вектори спрямованості*: ставлення до інших людей як членів колективу, відношення до праці і її результатів, ставлення до себе. Відповідно виділяють націленість на спілкування і взаємодію (С), спрямованість на працю і її результативність (Д), спрямованість на визнання своїх досягнень (Я);

– *рівень розумового розвитку* – це рівень творчих, аналітичних та пізнавальних можливостей менеджера, що втілюється у здібностях до вільного застосування знань, вмінь, досвіду, засвоєння нових знань і умінь. Для його характеристики у зарубіжній та вітчизняній практиці застосовують коефіцієнт інтелекту;

– *творчість та креативність* – це застосування творчих можливостей менеджера при прийнятті незвичайних і несподіваних рішень, відданість новим ідеям, руйнування усталених стереотипів, що характеризують вміння швидко знаходити вихід та приймати рішення в нестандартних ситуаціях;

– *рівень агресивності* ідентифікують як підвищену активність, не викликану зовнішніми чинниками, а прагненням домінувати, пов'язувати і вирішувати суперечки примусовими методами;

– *рівень суб'єктивного контролю* («локус контролю») – спосіб концентрації уваги та мобілізації досвіду дій в різноманітних життєвих ситуаціях, який придатний для використання в управлінській діяльності. Виділяють екстернальний та інтернальний типи локалізації контролю над подіями;

– *комунікабельність* – схильність і вміння спілкуватися з іншими людьми, приязність;

– *здатність до асертивності* (впевненість у собі, своїх домаганнях) – виявляє можливості формулювати й висловлювати бажання, завдання, цілі, вимоги і організувати процес їх реалізації;

– *самооцінка* – оцінювання менеджером власних можливостей, дій та ролі в колективі й соціумі;

– *екстравертність й інтровертність* характеризують тип темпераменту за вродженими особливостями нервової системи індивіда, що впливає на зміст стимулів і мотиваторів менеджерів. Екстравертам притаманні товариствність, активна участь у колективних заходах, демократичність поглядів, ризикованість та імпульсивність у прийнятті рішень, нерозважність і дії за першим спонуканням. Інтроверти не піддаються активному стимулюванню, бо в рішеннях і діях покладаються на власне бачення і досвід, тому є врівноваженими і спокійними, стриманими, замкнутими, сконцентрованими на власних проблемах;

– *тривожність і впевненість у собі* характеризують рівнем тривожності, який відображає схильність менеджера емоційно реагувати на загрози і кризові прояви різної природи та характеру, можливість і необхідність психокорекції для зняття напруги чи послаблення;

– *психологічний статус* визначається місцем менеджера в



колективі, яке обумовлює його функції, права, привілеї та обов'язки;

– *стиль спілкування й управління* характеризується відносно стійкою системою засобів, методів і прийомів спілкування управлінця з колективом, виробленою для реалізації управлінських функцій за визначених умов функціонування підприємства чи його структурного підрозділу. До основних стилів керівництва відносять: авторитарний, демократичний і ліберальний;

– *організаторські здібності* виявляються в умінні впливати на людей, оперативно знаходити оптимальний вихід зі складних ситуацій, ініціативності, відповідальності за прийняті рішення та дії.

Експертами виступили провідні спеціалісти управлінського апарату підприємств нафтогазового комплексу, а саме:

– експерт 1 - провідний спеціаліст економічного відділу підприємства;

– експерт 2 - провідний спеціаліст технологічного відділу підприємства;

– експерт 3 - провідний спеціаліст юридичного відділу підприємства;

– експерт 4 - провідний спеціаліст профкому відділу підприємства;

– експерт 5 - провідний спеціаліст управлінського апарату підприємства.

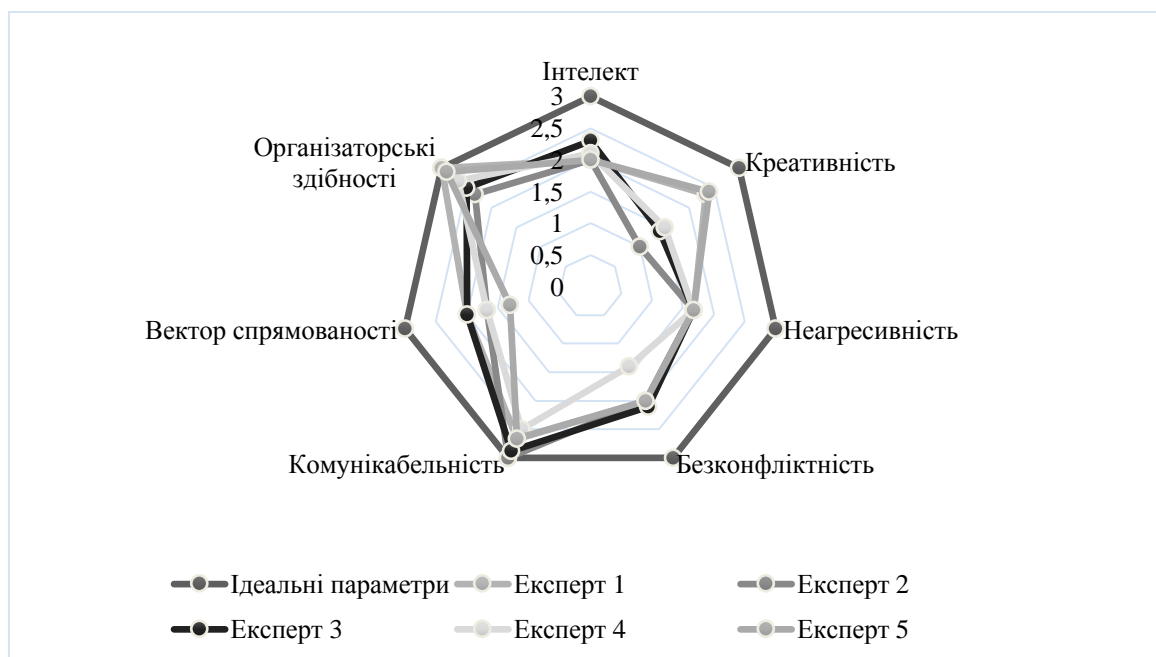
Для інформаційного забезпечення й побудови профілю експерта рекомендуємо застосовувати дані згруповані в табл. 5.

*Таблиця 5 – Профіль експерта підприємств нафтової галузі*

Основні показники	Ідеальні параметри	Експерти				
		1	2	3	4	5
Інтелект	3	2	2	2,3	2,1	2
Креативність	3	2,33	1	1,4	1,5	2,4
Неагресивність	3	1,67	1,67	1,67	1,67	1,67
Безконфліктність	3	2	2	2,1	1,4	2
Комунікабельність	3	2,67	3	2,88	2,5	2,66
Вектор спрямованості	3	2	1,67	2	1,67	1,3
Організаторські здібності	3	3	2,33	2,5	2,67	2,9

*Джерело: розроблено автором*

Візуалізуємо результати на рисунку 1.



*Рис. 1 - Профіль експертів у порівнянні з ідеальними параметрами  
Джерело: розроблено автором*

До основних показників високого рівня потенціалу експерта належать: організаторські та комунікабельні здібності, частково безконфліктність, середній рівень характерний для інтелекту, керівництва, вектора спрямованості та безконфліктності, а низький рівень – креативність та неагресивність [4].

**Висновки.** Запропоновані методики діагностики стейкхолдерів нафтогазових підприємств характеризуються своєю простою у використанні та швидкістю діагностування, що дає змогу миттєво реагувати на проблемні місця у співпраці з стейкхолдерами нафтогазових підприємств. Також, для максимально ефективної оцінки ситуації пропонується використовувати групу експертів, що дозволять уникнути суб'єктивізму у прийнятті рішення щодо співпраці з конкретним стейкхолдером.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Гавловська Н. І. Оцінювання процесів взаємодії підприємства та потенційних контрагентів у контексті забезпечення економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності / Н. І. Гавловська // Проблеми економіки. - 2016. - № 3. - С. 127-135.
2. Електронний ресурс – Режим доступу: <https://issuu.com/cscentre/docs/stakeholders/8>
3. Ковальська К. Сутність і особливості управління конфліктами інтересів у корпорації / К. Ковальська // Вісник Київського національного університету імені Тараса

- Шевченка. – 2011. – Вип. 121–122. – С. 86–89
4. Попадинець І.Р. Формування профілю експерта при здійсненні експертної оцінки маркетингової діяльності / І. Р. Попадинець, М. Л. Федунків, А. В. Пліхтяк//«Сучасні управлінські технології в умовах трансформації соціально- економічних відносин» (Івано-Франківськ, 19-20 квітня 2018 року): Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, Івано-Франківськ, 2018. – 330 с
  5. Саприкіна М., Каба Д. Діалог зі стейкхолдерами: рекомендації компаніям / М. Саприкіна, Д. Каба. – К. : Фарбований лист, 2011 – 475 с.
  6. Смачило В.В., Колмакова О.М., Коломієць Ю.В. Процедура аналізу стейкхолдерів підприємства / Економіка та суспільство, 2017, вип. № 12. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://economyandsociety.in.ua/journal-12/19-stati-12/1334-smachilo-v-v-kolmakova-o-m-kolomiets-yu-v>
  7. Стандарт взаємодіяння с заінтересованими сторонами AA1000SES. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.accountability21.net/uploadedFiles/publications/SES%20Exposure%20Draft%20-%20FullPDF.pdf>.
  8. Стандарт взаємодіяння с заінтересованими сторонами ISO 26000. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.accountability21.net/uploadedFiles/publications/SES%20Exposure%20Draft%20-%20FullPDF.pdf>.
  9. Шкроміда Н. Я. Стейкхолдери як основні фактори впливу на економічний потенціал підприємства: необхідність їх обліку та аналізу / Н. Я. Шкроміда // Вісник Прикарпатського університету. Серія : Економіка. - 2014. - Вип. 10. - С. 83-87. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpu\\_Ekon\\_2014\\_10\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpu_Ekon_2014_10_19).