

# ЕКОНОМІКА ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ВИРОБНИЦТВА

УДК 332.14

## ТРАНСРЕГІОНАЛЬНІ КОРПОРАТИВНІ СТРУКТУРИ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА: УМОВИ ЕФЕКТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ТА СПІВПРАЦІ

<sup>1</sup>М.В.Палійчук, <sup>1</sup>В.В.Шкварилюк, <sup>1</sup>В.В.Попович, <sup>2</sup>Р.Т.Мацьків

<sup>1</sup>Івано-Франківська обласна державна адміністрація,  
76004, м. Івано-Франківськ, вул. Грушевського, 21, тел. (03422) 552007,  
e-mail: o d a @ i f . g o v . u a

<sup>2</sup>ІФНТУНГ, 76019, м. Івано-Франківськ, вул. Карпатська 15, тел. (03422) 42261  
e-mail: f u h r e r @ n u n g . e d u . u a

*Проаналізовано вплив діяльності структурних підрозділів трансрегіональних господарюючих структур (ТРГС) на територіальний розвиток. Запропоновано метод визначення ТРГС та їх класифікацію відповідно до встановленого переліку ознак. Увага акцентується на необхідності створення умов для ефективної співпраці ТРГС та безпосередньо органів місцевого самоврядування громад, на території яких трансрегіональні структури здійснюють свою діяльність.*

*Проанализировано влияние деятельности структурных подразделений трансрегиональных хозяйственных структур (ТРХС) на территориальное развитие. Предложен метод определения ТРХС и их классификацию в соответствии с установленным перечнем признаков. Сделан акцент на необходимости создания условий для эффективного сотрудничества ТРХС и непосредственно органов местного самоуправления образований, на территории которых трансрегиональные структуры осуществляют свою деятельность.*

*The influence of the structural subdivisions of the transregional economy structures' activity (TRES) on the territorial development is analysed in the article. The definition of TRES and its classification is offered in accordance with the set list of features. An accent is done on the necessity of the conditioning for the effective collaboration of TRES directly with the bodies of local self-government of societies on the territory of which the transregional structures are carrying out their activity.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливим науковими чи практичними завданнями.** Тривалі і непрості трансформаційні процеси української економіки та системи управління державою, незважаючи на уже отримані певні позитивні результати, залишають ще дуже багато нерозв'язаних і не вирішених питань управлінського, економічного, юридичного і, навіть, політичного характеру.

Одним із пережитків традиційної системи управління соціально-економічним розвитком держави та її територій (регіонів) слід вважати абсолютно неадекватні ринковим умовам традиційно існуючі і практично діючі процеси та процедури взаємодії регіональних органів державного управління й органів місцевого самоврядування різних рівнів із суб'єктами господарювання, підрозділи яких функціонують в межах територіальних громад, а органи управління розташовані далеко поза межами регіону.

Наявність таких державних, галузевих і корпоративних утворень у різних сферах життєдіяльності українського суспільства і потреба в удосконаленні взаємодії останніх з територіальними громадами є актуальною управлінською проблемою, вірне вирішення якої дасть змогу удосконалити стосунки між органами управління різних рівнів і сфер діяльності та підвищити ефективність функціонування регіональних складових господарсько-економічної системи нашої держави.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які опирається автор.** Якщо у світовій практиці управління економічним розвитком держави та її регіональними складовими значного поширення набув "підприємницький підхід" як "... процес, в якому органи місцевого самоврядування і місцеві акціонерні підприємства об'єднують свої зусилля і ресур-

си, намагаючись налагодити нові партнерські стосунки з приватним сектором або й між собою, щоб створювати нові робочі місця та стимулювати економічну діяльність у визначеній економічній зоні” [1, 77], то у вітчизняних реаліях така співпраця сьогодні має досить проблемний і здебільшого навіть конфліктний характер.

Вперше на проблемах негативного впливу подібного типу стосунків між суб'єктами господарювання і локальними органами державного управління та місцевого самоврядування на економічний і соціальний стан підконтрольних територіально-адміністративних утворень було звернуто увагу авторами монографії “Лібералізація економіки і проблеми управління регіоном” [2]. У роботі було наведено приклади прийняття рішень органами управління господарюючих у регіоні підрозділів корпоративних структур без урахування інтересів і позицій місцевої влади, місцевих бюджетів і місцевого населення, коли робота таких підрозділів спрямовувалась, як правило, лише на використання (часто далеко від раціонального) територіальних ресурсів з метою покращення економічного стану виключно материнських компаній. Для прикладу, автори [3, 360] зауважили відсутність позитивної взаємодії із органами місцевого самоврядування такої трансрегіональної галузевої структури (ТРГС) як ВАТ “Укрнафта”, і тільки через 9 років галузеві науковці [4, 105-107] наголосили на доцільності та необхідності “...започаткування практики угод між галузевими та територіальними органами влади про спільну інвестиційну, екологічну та соціально-економічну діяльність на території нафтогазового регіону”. Подібні приклади є характерними і для інших господарюючих структур трансрегіонального характеру, які функціонують у багатьох галузях економіки: електроенергетиці, паливно-енергетичному комплексі, вантажному та пасажирському транспорті, оптовій та роздрібній торгівлі, банківській і страховій системах тощо. Вплив останніх на соціально-економічний стан регіонів заперечити неможливо, тому визначення умов підвищення ефективності їх діяльності з метою отримання максимально корисних для всього суспільства результатів (в т. ч. для окремих регіональних і територіальних спільнот) вимагає додаткових досліджень.

**Формування цілей статті.** У статті передбачається виконання аналізу результатів практичної взаємодії суб'єктів господарювання трансрегіонального характеру з регіональними громадами, формування узагальненого визначення такої категорії суб'єктів господарювання, класифікація останніх за встановленим переліком ознак, а також визначення умов і рекомендацій щодо організації їх взаємодії з органами державного управління та місцевого самоврядування, які б забезпечили ефективне і результативне використання потенціалу місцевих людських, інституційних, фізичних та природних ресурсів.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Аналіз впливу діяльності підприємницьких структур на стан територіальних громад в більшості випадків демонструє, що їх успішне функціонування не завжди перебуває у мультиплікаційному зв'язку із покращенням соціально-економічного стану тієї чи іншої спільноти. Якщо підприємство створене з ініціативи та за участі місцевих мешканців, то більшою чи меншою мірою громада буде відчувати його позитивний вплив (наприклад, благоустрій території підприємства і громади, створення нових робочих місць для населення, сплата податків у місцевий бюджет, зацікавленість власників у позитивному економічному кліматі, сприятливому стані навколишнього середовища тощо). Якщо ж на території громади функціонують структурні підрозділи великих трансрегіональних компаній, то, як правило, їх діяльність дуже мало враховує інтереси цієї громади.

Для спрощення розгляду питання скористаємось можливістю аналізу та оцінки рівня взаємодії конкретного прикладу впливової в регіоні ТРГС НАК “Нафтогаз України” з органами управління і населенням територіальних громад та спробуємо оцінити можливість застосування отриманих результатів і рекомендацій у інших сферах регіональної економіки.

В Івано-Франківській області однією із найвпливовіших складових регіональної економіки вважають паливно-енергетичний комплекс [5], що підтверджується такими характеристиками. Виробництво електроенергії в області здійснюється відомою колись під назвою “Енерговелетень Прикарпаття” Бурштинською ТЕС, яка на правах відокремленого структурного підрозділу входить до складу ВАТ “Західенерго”.

ВАТ “Прикарпаттяобленерго” обслуговує повітряні лінії електропередач, трансформаторні підстанції; електромережами щорічно передається близько двох мільярдів кіловат-годин електроенергії для промислових підприємств та населення [5]. При цьому власником 70,1% акцій ВАТ “Західенерго” та 25,02% ВАТ “Прикарпаттяобленерго” виступає НАК “Енергетична компанія України” [6].

Видобування вуглеводнів в області (зосереджений переважно в Долинському і Надвірнянському нафтопромислових районах) здійснюється, здебільшого, структурними підрозділами ВАТ “Укрнафта” - НГВУ “Долинанафтогаз” та “Надвірнанафтогаз”. Ними розробляються 25 родовищ шляхом експлуатації понад 660 свердловин. До найголовніших родовищ нафти, внесених до реєстру Державного балансу запасів корисних копалин України, віднесено Долинське, Північно-Долинське, Струтинське, Битків-Бабченське. Впродовж 2005-2007 років НГВУ “Надвірнанафтогаз” та НГВУ “Долинанафтогаз” введено в експлуатацію 18 експлуатаційних нафтових свердловин.

У сфері нафтогазовидобутку працюють і спільні підприємства. Спільним українсько-

канадським підприємством “Коломийська нафтогазова компанія “Дельта” проводяться пошуково-розвідувальні роботи на Слобода-Рунгурському нафтовому родовищі, видобувається газ на Черемхівському-Струпківському та Дебеславицькому газових родовищах. ДП “Богородчаннафтогаз” згідно з договором про спільну діяльність з шведською компанією “Свенська Капітал Ойл” виконує низку програм.

Видобування газу на території області проводить також газопромислове управління (ГПУ) “Львівгазвидобування” – структурний підрозділ ДК “Укргазвидобування” НАК “Нафтогаз України”. Управління експлуатує 2 газоконденсатні родовища та 6 газових.

Долинський газопереробний завод, який функціонує на правах структурної одиниці ВАТ “Укрнафта”, здійснює прийом та переробку нафтового газу, що видобувається НГВУ “Долинанафтогаз”, “Надвірнанафтогаз” та Бориславською нафтогазовою компанією, виробництво з нього відбензиненого газу, пропанбутанових сумішей, стабільного газового бензину [5].

Транспортування газу територією Івано-Франківської області здійснює управління магістральних газопроводів (УМГ) “Прикарпаттрансгаз”, яке є структурним підрозділом дочірньої компанії (ДК) “Укртрансгаз”, національної акціонерної компанії “Нафтогаз Україна”. Головним предметом діяльності підприємства є транспортування природного газу з Росії територією України в країни Східної і Західної Європи, до Молдови, Одеської, Чернівецької, Івано-Франківської, Закарпатської, Тернопільської областей. До системи магістральних газопроводів підприємства входять 24 газопроводи. Загальна фактична потужність експортних газопроводів становить 140 млрд. куб. м на рік, протяжністю в одну нитку 4715,3 км. Безперервне постачання газу населенню та промисловим підприємствам здійснюється за допомогою 168 газорозподільчих станцій (ГРС). УМГ “Прикарпаттрансгаз” здійснює господарську діяльність із підземного зберігання газу. Загальна місткість Богородчанського підземного сховища газу складає 3420 млн. куб. м, активна – 2300 млн. куб. м з середньодобовою продуктивністю під час відбору 23 млн. куб. м на добу осушеного газу. У випадку заповненого сховища можливий відбір газу до 50 млн. куб. м за добу. УМГ “Прикарпаттрансгаз” надаються і можуть надаватися послуги із заповнення, зберігання і відбору газу споживачами в Україні, а також зарубіжними газовими компаніями. В УМГ “Прикарпаттрансгаз” експлуатуються вісім автомобільних газонаповнюючих компресорних станцій (АГНКС), що розташовані в містах Ужгород, Свалява, Хуст, Долина, Івано-Франківськ, Чернівці і дві – в місті Одеса [7].

Навіть короткий, побіжний огляд підприємств паливно-енергетичного комплексу Івано-Франківської області, наведений вище, дає підставу стверджувати, що характер діяльності конкретної ТРГС та політика ведення господарства відіграє чи не найбільшу роль у процесі

промислового розвитку території, на якій розташовані її структурні підрозділи.

Зокрема, на території Івано-Франківської області виробляється значна частка стратегічно важливої продукції паливно-енергетичного призначення, про що свідчать дані таблиці 1.

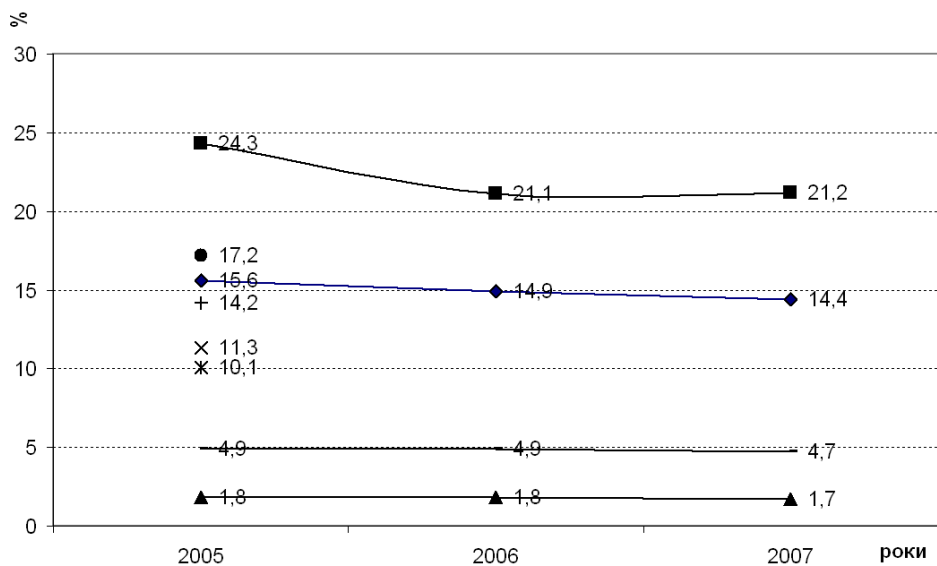
**Таблиця 1 – Питома вага Івано-Франківської області у загальноукраїнських обсягах виробництва енергоресурсів (сформовано за даними [8])**

Виробництво окремих видів промислової продукції, %	Роки		
	2005	2006	2007
Нафта сира	15,6	14,9	14,4
Газ нафтовий, попутний	24,3	21,1	21,2
Газ природний	1,8	1,8	1,7
Первинна переробка нафти	11,3	*	*
Бензин моторний з вмістом свинцю 0,013 г/л і менше	10,1	*	*
Газойлі (паливо дизельне)	17,2	*	*
Мазути топкові, важкі	14,2	*	*
Електроенергія	4,9	4,9	4,7

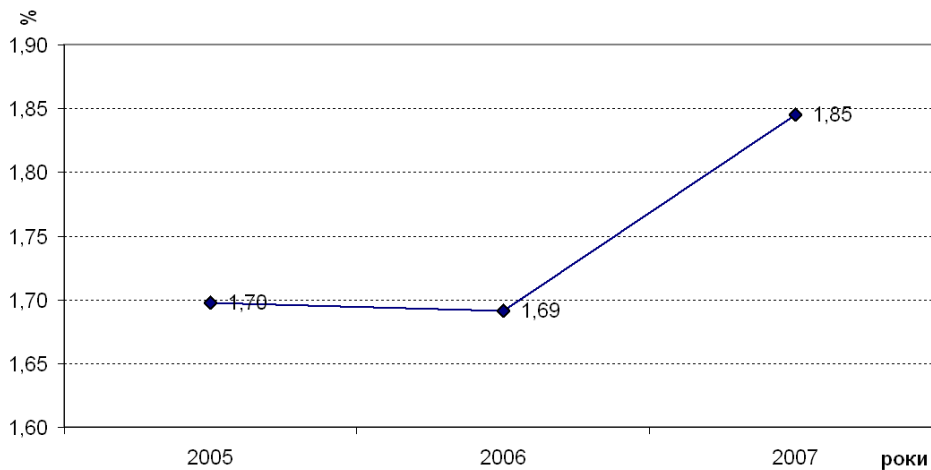
\* Показники не наводяться у зв'язку із дотриманням конфіденційності.

Однак доходи обласного і місцевих бюджетів населених пунктів, в яких функціонують підрозділи ТРГС, є надзвичайно низькими. За даними Міністерства фінансів доходи до загального фонду місцевих бюджетів Івано-Франківської області без трансфертних платежів становлять лише близько 2% від суми надходжень до місцевих бюджетів по Україні [9]. Більш детально в динаміці зіставлення частки обсягів виробництва промислової продукції та надходжень до місцевих бюджетів можна оцінити за рисунком 1. Впродовж 2005-2007 років значення Івано-Франківської області в загальноукраїнських обсягах виробництва паливно-енергетичної продукції залишалось практично незмінним. Як видно з рисунка 1,а, в нашій області видобувається близько 15% сирової нафти, 20% та 1,8% нафтового попутного та природного газу відповідно. На території регіону здійснюється виробництво близько 5% електроенергії, а також значної частки продуктів нафтопереробки. Однак, якщо оцінити частку надходжень до бюджетів місцевих рівнів регіону відносно суми доходів місцевих бюджетів по Україні, то вона зросла від 1,7% у 2005 році до 1,85% у 2007 (рисунк 1,б).

Лише одне наведене вище зіставлення може слугувати підтвердженням вже викладеної думки про те, що функціонування ТРГС значною мірою спрямована тільки на реалізацію власних економічних інтересів та стратегічних цілей. Такі господарюючі структури у процесі діяльності, як правило, не враховують потреб територіальних громад, на яких розташовані їх



а)



б)

- ◆ Нафта сира
- Газ нафтовий попутний
- ▲ Газ природний
- × Первинна переробка нафти
- ✱ Бензин моторний з вмістом свинцю 0,013 г/л і менше
- Газойлі (паливо дизельне)
- Мазути топкові важкі
- Електроенергія

**Рисунок 1 – Питова вага обсягів промислового виробництва деяких видів продукції паливно-енергетичного сектора економіки Івано-Франківської області (а) та доходів місцевих бюджетів області (б) у відповідних значеннях по Україні**

підрозділи, та ніяк не компенсують ті негативні екологічні, соціальні наслідки, що виникають внаслідок їх функціонування.

У стратегічних документах НАК “Нафтогаз України” [10] та її підрозділів відсутні будь-які зобов’язання щодо територій, які входять у зону стратегічного господарювання (ЗСГ), хоча дуже часто соціальні, економічні, екологічні наслідки цього процесу є невиправдано негативними (відчужені, забруднені, знищені землі, лісові угіддя, водні ресурси тощо).

У зв’язку з ситуацією, що склалась, серед населення територіальних громад області формується негативний імідж ВАТ “Укрнафта” чи інших підрозділів НАК “Нафтогаз України”, а позитивний вплив останніх на соціально-економічний розвиток територіальних громад практично відсутній через відсутність відповідних програм, методик, рекомендацій і доброї волі централізованого управління.

Крім того, проблеми, що виникають на території ЗСГ і спричинені підприємствами НАК

“Нафтогаз України”, залишаючись невирішеними належним чином, не набувають широкого розголосу.

Зокрема, інформацію про боротьбу мешканців с. Яворів Долинського району з ВАТ “Укрнафта” за укладання договорів оренди на користування 432 га землі та, відповідно, сплати належної величини орендної плати до місцевих бюджетів, можна знайти лиш у районних виданнях [11]. Такий договір між підприємством та сільською радою був підписаний лише після перекриття селянами руху автомобілів, які транспортували нафту на нафтопереробний завод у Надвірну. Внаслідок укладання цієї угоди місцеві бюджети отримали 970 тис.грн. орендної плати замість 215 тис.грн. Мешканці ж сіл Солуків, Тяпче та інших, на території яких видобувається нафта, не так активно реалізують власні інтереси, тому ВАТ “Укрнафта” не поспішає з укладанням (чи продовженням) угод. Екологічні ж наслідки діяльності підприємства є невідновними: на території сіл утворились нафтові “ставки”; випари нафти осідають на територію сільськогосподарських угідь, ними дихають люди; вода в криницях - теж з нафтою; закачування бетону в свердловини призводить до виникнення тріщин у розташованих поблизу будинках.

Така ситуація породжує підвищений рівень соціального напруження серед населення, що часто проявляється у навмисному псуванні, крадіжках майна підприємства на тисячі гривень [12]. Крім всього, ВАТ “Укрнафта” навіть не намагається зацікавити місцевих мешканців робочими місцями, використовуючи для виконання різних завдань власні (централізовані) служби.

Фрагментарний огляд подій лише в одному з районів області дає підстави зробити висновок, що ні економічне зростання ТРГС (зокрема, нафтогазової промисловості), ні сталий розвиток території її розташування неможливі без ефективної співпраці керівництва ТРГС та громад, що знаходяться у ЗСГ, яка б передбачала формування спільних стратегічних документів, відповідно до яких господарюючі структури здійснювали б свою діяльність із врахуванням інтересів громади. А це, в свою чергу, сприяло би зацікавленості територіальних утворень в ефективному розвитку ТРГС.

Зради справедливості слід зауважити, що між Івано-Франківською облдержадміністрацією та ВАТ “Укрнафта” існує певна практика співпраці. Щороку в адміністрації на основі пропозицій, поданих з районів, де здійснюється видобування нафти і газу, підприємствами ВАТ “Укрнафта”, складають попередній перелік об’єктів соціально-економічного та соціально-культурного призначення, що потребують фінансування. Виходячи із цих даних, обласна державна адміністрація укладає угоду про співпрацю з ВАТ “Укрнафта”, відповідно до якої у 2006 році товариством було виділено 2 млн. 550 тис.грн., у 2007 році – 3 млн. 250 тис.грн., у 2008 році – 6 млн. 840 тис.грн. У 2009 році потреби соціально-економічного розвитку райо-

нів, що фінансуються за участі ВАТ “Укрнафта”, за узгодженням з облдержадміністрацією, складають близько 7 млн. 900 тис. грн. (за даними Головного управління економіки Івано-Франківської обласної державної адміністрації). Враховуючи теперішню економічну ситуацію, отримати у повному обсязі зазначену суму не сподіваються ні представники районних рад, ні обласної адміністрації. Та все ж вони передбачають продовження доброї практики угод про співпрацю між Івано-Франківською облдержадміністрацією та ВАТ “Укрнафта”.

Виходячи із наведених вище фактів, неможливо заперечувати, що ВАТ “Укрнафта” реалізує політику соціальної відповідальності, проте чи є вона ефективною – це питання залишається без відповіді. Поширення практики розробки та впровадження стратегічних документів, які б передбачали співпрацю ТРГС та безпосередньо представників тих громад, на території яких здійснюють діяльність структурні одиниці трансрегіональних утворень, сприяло б усвідомленню членами громад значення господарюючих структур у сталості їхнього розвитку. Це зумовило б зацікавленість представників територіальних утворень в ефективному та прибутковому функціонуванні підприємств та організацій ТРГС, що стало б причиною виникнення додаткового синергічного ефекту.

Для економіки Івано-Франківської області, окрім названих вище підприємств системи НАК “Нафтогаз України”, “Укрленерго”, “Укрзалізниці” та ін., характерне функціонування значної кількості інших підприємств, які належать до ТРГС різних форм власності і сфер діяльності. Так, у сфері фінансів та страхування – це філії та відділення банківських установ та страхових компаній: “Укрсоцбанку”, “Приватбанку”, “Укрсиббанку” та багатьох інших; у сфері страхування – страхові компанії “Аска”, СГ “ТАС” тощо; у сфері оптової та роздрібно торгівлі – магазини великих торговельних мереж, зокрема, “Велика кишеня”, “Сільпо”, “Метро”. Такі структури наймають місцевих мешканців на роботу, але, як правило, жодним іншим чином не зацікавлюють членів місцевих громад у своєму ж ефективному функціонуванні.

Незважаючи на те, що термін “трансрегіональна галузева структура” у фаховій літературі з’явився ще у 1998 році, досі чітко його визначення відсутнє саме через те, що питання їх функціонування в режимі співпраці з регіонами, територіями і громадами до цього часу не розглядалось і не аналізувалось.

З метою ліквідації цієї прогалини та конкретизації об’єкта дослідження пропонуємо ввести в практику управління визначення такого поняття як *трансрегіональна господарююча структура (ТРГС)*. При цьому, під цим терміном слід розуміти *організаційно і юридично оформлене об’єднання підприємств, установ і організацій, діяльності і розміщенню яких є притаманним трансрегіональний характер, при централізованому управлінні їх виробничою, науково-технічною, комерційною і фінансовою діяльністю.*

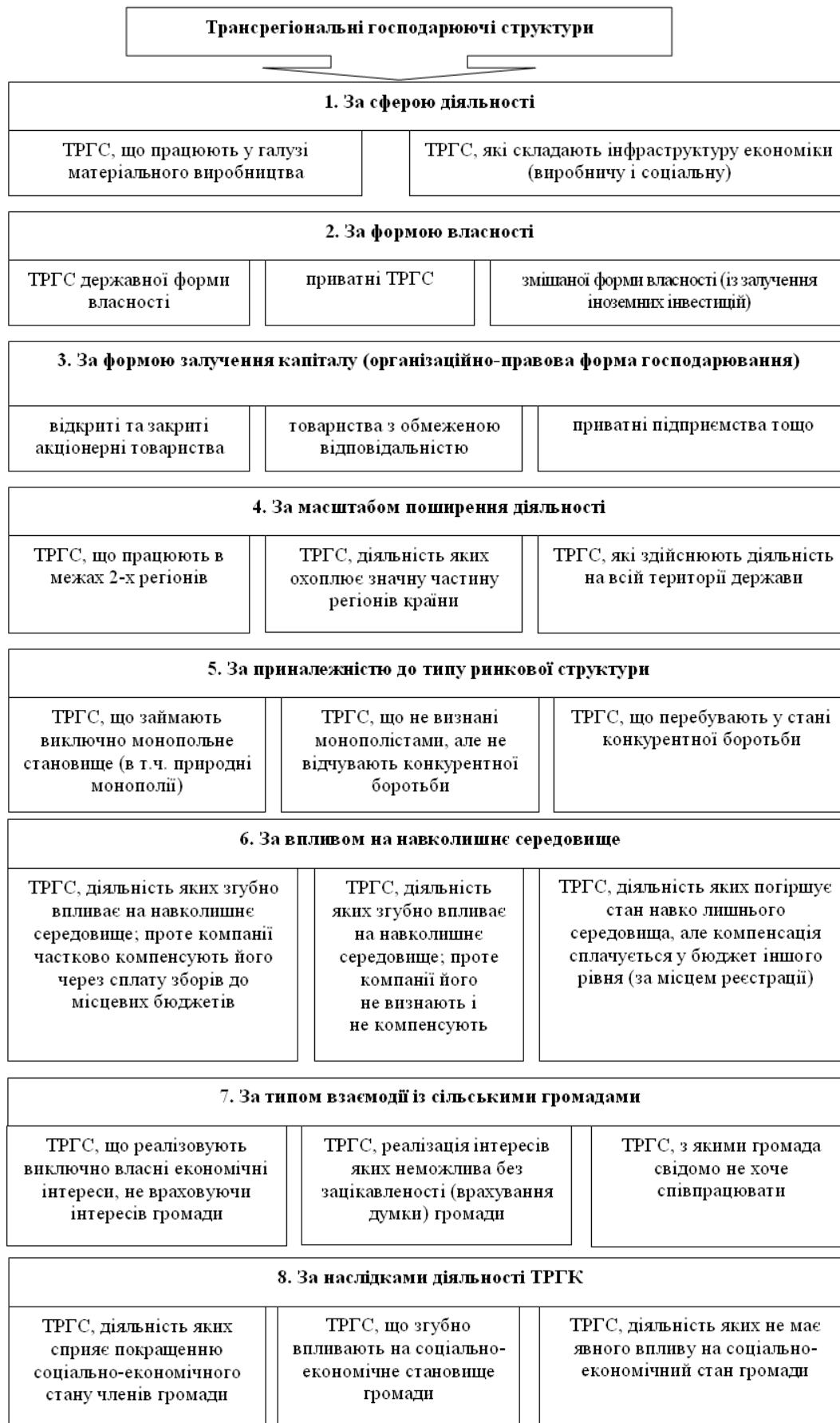


Рисунок 2 – Класифікація ТРГС відповідно до встановленого переліку ознак

Результати класифікації ТРГС за запропонованим переліком найбільш важливих ознак зображено на рис. 2.

Хоча визначені і класифіковані ТРГС здійснюють масштабну діяльність на території всієї України, в дуже багатьох випадках участь подібних структур в інтересах місцевих громад та їх соціальна, етична і моральна відповідальність за негативні наслідки їх діяльності мають виключно декларативний характер.

Тому слід шукати такі умови взаємодії, що прописані в рекомендаціях П. Друкера. З метою встановлення цілей для корпоративних структур, що хочуть успішно виживати і розвиватися в ринковому оточенні, серед яких своє важливе місце займає рекомендація з обов'язкового формулювання як стратегічно важливого напрямку роботи корпорації встановлення системи цілей у сфері можливих зобов'язань ТРГС перед громадськістю у сфері соціальної відповідальності, іміджу, репутації та надійності в локальному партнерстві з метою демонстрації намірів щодо їх забезпечення [13].

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Таким чином, розглянуті лише окремі аспекти впливу ТРГС на територіальний розвиток породжують необхідність формулювання нових концептуальних підходів, методик, рекомендацій щодо розробки та реалізації стратегічних програм розвитку господарюючих структур та місцевих громад, які б враховували їх спільні інтереси, з акцентом на синергійний підхід. Тому одним із напрямів подальших досліджень буде вивчення іноземного досвіду у даній сфері та можливостей його впровадження в Україні.

### Література

- Блейклі Е. Дж. Планування місцевого економічного розвитку. Теорія і практика / Блейклі Е. Дж.; [Пер. з англ. Анжела Кам'янець]. – [Вид. 2-е]. – Львів: Літопис, 2002. – 416 с.
- Лібералізація економіки і проблеми управління регіоном. / [Петренко В.П., Данилюк М.О., Попадюк А.В., Манів З.О.]. – Івано-Франківськ: РАЕР, 1998. – 173 с.: іл.
- Петренко В.П., Данилюк М.О., Пасічник О.В. Про взаємодію трансрегіональних галузевих структур з регіональними органами державного управління та місцевого самоврядування: матеріали 5-ї Міжнародної Конференції “Нафта-Газ України - 98” [Нафта і газ України], (Полтава, 15-17 вересня 1998 р.) / М-во освіти і науки України, УНГА. / Петренко В.П., Данилюк М.О., Пасічник О.В. – Полтава: УНГА, 1998. Т. 2. – 430 с.
- Лапко О.О., Буренков В.В. Узгодження інтересів нафтогазових компаній та регіонів при реалізації стратегії розвитку : зб. тез допов. на Всеукр. наук.-пр. конф. [“Теорія і практика стратегічного управління розвитком регіональних суспільних систем”] / НАН України, М-во освіти і науки України [ та ін.]. / Лапко О.О., Буренков В.В. – Івано-Франківськ, 2007. – 184 с.
- Енергетика [Електронний ресурс] / Івано-Франківська обласна державна адміністрація // Офіційний веб-сайт Івано-Франківської обласної державної адміністрації. – Режим доступу: <http://www.if.gov.ua/modules.php?name=Content&pa=showpage&pid=728>.
- Господарські товариства, пакети акцій яких передано до статутного фонду НАК “Енергетична компанія України” [Електронний ресурс] // Офіційний веб-сайт НАК “Енергетична компанія України”. – Режим доступу: <http://www.ecu.gov.ua/company/structure.html?&s=print>.
- Державне підприємство “Прикарпаттрансгаз” [Електронний ресурс] / Каталог підприємств України // Україна сьогодні. – Режим доступу: <http://www.rada.com.ua/ukr/catalog/9222/?words=>
- Питома вага області в Україні [Електронний ресурс] // Головне управління статистики в Івано-Франківській області. – Режим доступу: [http://stat.if.ukrtel.net/X\\_OBL/OBL1.HTM](http://stat.if.ukrtel.net/X_OBL/OBL1.HTM)
- Стан виконання місцевих бюджетів [Електронний ресурс] // Офіційний веб-сайт Міністерства фінансів України. – Режим доступу: [http://www.minfin.gov.ua/control/uk/publish/category/main?cat\\_id=42657](http://www.minfin.gov.ua/control/uk/publish/category/main?cat_id=42657)
- Місія і стратегія [Електронний ресурс] // Офіційний веб-сайт НАК “Нафтогаз України”. – Режим доступу: <http://www.naftogaz.com/www/2/nakweb.nsf/0/343672F1DFC29DACC22570DD003075C9?OpenDocument&Expand=2.1&>
- Тихий С. Нафта – благо, виходить – шкода / Тихий С. // Свіча. – 2005. – №57. – С.2.
- Терен Т. Охоронці НГВУ розпочинають голодування / Терен Т. // Свіча. – 2005. – №37. – С.2.
- Peter Drucker. The Practice of Management. Harper & Row, Publishers Incorporated, New York, 1954.

Стаття поступила в редакційну колегію  
25.02.09

Рекомендована до друку професором  
М. О. Данилюком