

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О.М. БЕКЕТОВА

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ОРИНЧАК ОКСАНА МИХАЙЛІВНА

УДК 005.3:005.93;338.45:67(477)(043)

ДИСЕРТАЦІЯ

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОГО
УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ НАДРОКОРИСТУВАННЯ**

Спеціальність 073 – Менеджмент

Освітньо-наукова програма – Менеджмент

Галузь знань 07 – Управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

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

Науковий керівник

Запорожець Ганна Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент

Харків – 2024

АНОТАЦІЯ

Оринчак Оксана Михайлівна. Теоретико-методичні засади інноваційного управління у сфері надрокористування. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент, освітньо-наукова програма – Менеджмент, Галузь знань 07 – Управління та адміністрування. – Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, МОН України, Харків, 2024.

Дисертацію присвячено узагальненню теоретичних положень та розробки практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності інноваційного управління у сфері надрокористування. Сфера надрокористування (СНК) має вирішальне значення в сучасних умовах розвитку економічних систем на різних рівнях, особливо на державному рівні. СНК забезпечує економічну та національну безпеку, а також створює основу для стійкого довгострокового зростання економіки країни. Враховуючи обсяг і різноманітність запасів корисних копалин, а також внесок гірничодобувної промисловості в економіку країни, надрокористування є одним із основних можливих драйверів сталого розвитку та базисом для поствоєнного відновлення. Дослідження проблеми підвищення ефективності інноваційного управління у сфері надрокористування обумовлено тим, що саме управлінська діяльність у СНК може мати позитивний вплив на соціальну сферу, зайнятість, інвестиції та національні та регіональні економічні системи. Проблеми, пов'язані з інноваційним управлінням СНК в Україні, є одним із основних факторів дестабілізації, які заважають розвитку надрокористування та економіки країни загалом.

Удосконалено понятійно-категоріальний апарат дослідження інноваційного управління у сфері надрокористування, створивши схему

взаємозв'язку між термінами «надра», «корисні копалини», «мінеральні ресурси», «критична мінеральна сировина» та визначивши їхні сутності. Для подальшого дослідження визначено значення термінів «надрокористування», «менеджмент надрокористування» та «інноваційне управління надрокористуванням», а також визначено зв'язок між термінами «управління», «управління» та «управлінська діяльність». Виокремлено три рівні менеджменту надрокористування: макрорівень; мезорівень; мікрорівень. Суб'єкти, об'єкти, цілі, завдання, принципи та функції менеджменту надрокористування розглядаються в теоретичному огляді кожного з існуючих рівнів менеджменту надрокористування. У сучасних умовах розвитку управління надрокористуванням пріоритетним є мезорівень, оскільки він стосується управлінської діяльності державних владних інституцій у сфері використання надр. Проведено ретроспективне дослідження та розглянуто поточний стан управлінської діяльності надрокористування. Використовуючи розроблену періодичність, було показано, як управлінська діяльність у сфері надрокористування виникла та розвивалася. Розроблено розподіл управлінської діяльності в сфері надрокористування в Україні на основі трьох факторів: часу, державного утворення, яке включало територію або населення країни, і основних тенденцій у сфері управління надрокористуванням. З'ясовано, що стратегії інноваційного реформування повинні бути впроваджені в певній послідовності, а також потребують наукової, методологічної та організаційно-фінансової підтримки. Це впливає на управління системою за допомогою поєднання нових технологій, методів і механізмів, які гарантують ефективне функціонування об'єктів, які керуються. Удосконалено визначення поняття «контрольно-наглядова діяльність у сфері надрокористування» за допомогою методу декомпозиції системного аналізу, який базується на основних математичних характеристиках методу. Запропоновано використовувати кортежний запис і чотири ієрархічні рівні базових термінів для визначення поняття «контрольно-наглядова діяльність у

сфері надрокористування». У сфері контрольно-наглядової діяльності надрокористування визначено рівні та напрями. Мета, завдання, суб'єкти та об'єкти є основами для представлення теоретичної характеристики кожного рівня та напрямку контрольно-наглядової діяльності у сфері надрокористування. Наголошується, що мезорівень здійснення контрольно-наглядової діяльності у сфері надрокористування є найбільш регламентованим рівнем, де необхідно відрізнити діяльність державних інституцій. В Україні існує ієрархічна структура суб'єктів державного контролю та нагляду за надрокористуванням.

У другому розділі роботи проведено діагностика розвитку управління у сфері надрокористування, оцінку стану і тенденцій розвитку управління у сфері надрокористування в світі та Україні, аналіз основних ризиків, небезпек і загроз розвитку менеджменту у сфері надрокористування та розроблено методичний підхід до оцінювання впливу менеджменту на сферу надрокористування в Україні. На основі класифікації країн світу на чотири групи згідно з рівнем розвитку управління на сировинному секторі (перша група – розвинені економіки; друга група – розвиваючіся країни з високим рівнем надрокористування; третя група – розвиваючіся країни з середнім рівнем надрокористування; четверта група – розвиваючіся країни з низьким рівнем надрокористування), а також застосуванням індексу інвестиційної привабливості і його компонентів, проведено оцінку стану та тенденцій управління у секторі надрокористування у світі (12 країн, по три з кожної групи), а також в Україні протягом періоду з 2014 до 2023 року. Оцінка допомогла визначити місце України серед країн з різним рівнем управління в секторі надрокористування, визначити динаміку змін у цій галузі в Україні на тлі загальносвітових тенденцій, а також визначити проблеми з виконанням управлінської діяльності в секторі надрокористування. Співвідношення ризиків, небезпек і загроз у менеджменті СНК було сформовано на основі узагальнення наукових досліджень та визначення особливостей здійснення управлінської діяльності у сфері надрокористування. Зміни на об'єкті

управління, рівень зиску, рівень втрат і ймовірність настання змін були враховані в методичному підході до ідентифікації ризиків, небезпек і загроз у менеджменті надрокористування. Матриця основних ризиків, небезпек і загроз розвитку управління у глобальній сфері надрокористування була розроблена за допомогою оцінки ризиків у глобальній сфері надрокористування, проведеної провідними міжнародними та національними організаціями та компаніями (Deloitte, Willis Towers Watson, KPMG, World Economic Forum, MineralsUK, Ernst & Young). Основні ризики, небезпеки та загрози розвитку управління в сфері надрокористування розрізняються між світовими ринками та ринками в Україні. Використовуючи статистичні дані про розвиток сфери надрокористування в Україні за 2014-2023 роки, було визначено проблеми та вплив менеджменту на СНК в країні. Наголошується на тому, що в Україні є величезний потенціал для розвитку сфери надрокористування, який поки що не використовується через проблеми з керівництвом. Окремо було розглянуто роботу державних інституцій, таких як Державна служба геології та надр України та Державна комісія України по запасам корисних копалин, щодо управління діяльністю у сфері надрокористування, з огляду на особливості управління діяльністю під час економічної кризи в країні та пандемічних обмежень. Використовуючи визначення трьох рівнів управлінської діяльності у сфері надрокористування в Україні, було визначено основні проблеми управління СНК. Ці рівні включають макрорівень, який включає державні інститути, мезорівень, який включає галузеві об'єднання підприємств і робітників та місцеві органи влади, і мікрорівень, який включає суб'єкти підприємницької діяльності. Запропонований методичний підхід до оцінювання впливу менеджменту на сферу надрокористування в Україні дозволяє в умовах постійно змінюваних ринкових процесів не тільки виконувати комплексний аналіз, проводити оцінку ефективності та результативності управлінських інновацій, спрямованих на досягнення довгострокових конкурентних переваг, але й відстежувати зміни та тенденції їх розвитку в сфері надрокористування.

У третьому розділі роботи запропоновано формування та реалізацію інноваційних напрямів підвищення ефективності управління у сфері надрокористування, удосконалено інноваційні підходи до оцінювання ефективності управління у сфері надрокористування, розроблено інноваційні моделі підвищення ефективності менеджменту у сфері надрокористування України, визначено напрями удосконалення менеджменту у сфері надрокористування на основі запровадження інновацій. На основі узагальнення та оцінки існуючих підходів до оцінювання ефективності менеджменту у сфері надрокористування, а також визначення сутності терміну «оцінювання ефективності менеджменту у сфері надрокористування», було розроблено Алгоритм побудови інноваційних підходів до оцінювання ефективності менеджменту у сфері надрокористування (АІОЕМСН). Запропоновано створення Єдиної Цифрової Інформаційної Базы (ЕЦІБ) у СНК в рамках реалізації АІОЕМСН. Ця база буде містити інформацію, отриману від державних, місцевих владних інститутів, недержавних інститутів та суб'єктів підприємницької діяльності, а також забезпечувати доступ до законодавчо-нормативної бази України та інших країн світу, а також інформацію від міжнародних організацій та інших країн світу, провідної практики менеджменту та оцінювання управлінської діяльності у СНК. Використовуючи компаративну оцінку дев'ятнадцяти методик оцінювання ефективності управління за двадцятьма чотирма показниками, було виявлено, що бальна оцінка є найбільш ефективною. Розроблена та запропонована для використання Бальна оцінка ефективності управлінської діяльності працівників інститутів (організацій, підприємств) СНК, що включає три блоки оцінки: самооцінювання; оцінювання управлінської діяльності зі сторони керівників (співробітників); оцінювання управлінської діяльності зі сторони споживачів. Запропоновано також доповнити оцінювання запровадженням методу оцінювання ефективності управлінської діяльності інституту (організації, підприємства) у СНК, який загалом базується на моделі DIT. У роботі запропоновано Концепцію

розробки моделей підвищення ефективності управління надрокористуванням в Україні; механізм розробки моделей підвищення ефективності управління надрокористуванням в Україні. Для прогнозування ефективності управління СНК країни пропонується використовувати метод сценаріїв: «Оптимальний», «Достатній», «Недостатній» і «Неприйнятний». Матриця відбору моделі підвищення ефективності управління СНК в Україні для суб'єктів управлінської діяльності розроблена за допомогою багатоваріантного методу сценаріїв. Запропоновано використовувати іноземні моделі оптимізації сфери управління та удосконалення бізнес-процесів для підвищення ефективності управління надрокористуванням в Україні для суб'єктів управлінської діяльності. Ці моделі включають модель управління за цілями (MBO), модель управління за винятком (MBE) і модель удосконалення бізнес-процесів (BPI). На основі діаграми Ішікави визначено шляхи покращення управління надрокористуванням. Для покращення управління надрокористуванням було використано оптимізаційні заходи на різних рівнях. Ці заходи були впроваджені державними та муніципальними органами влади, недержавними інституціями на національному рівні та суб'єктами підприємництва. Для кожного рівня було обрано шість стратегій оптимізації: дерегуляція, цифровізація, впровадження циркулярних бізнес-моделей, прозорість, екологічність і впровадження міжнародного досвіду. В якості інноваційної складової цифровізації менеджменту у сфері надрокористування в Україні запропоновано запровадити методологію GRAI, яка використовується у розвинених країнах для моделювання управління бізнес-процесами на різних рівнях функціонування комерційних систем. Також для СНК в країні, в межах удосконалення управлінської діяльності, запропоновано використання п'яти циркулярних бізнес-моделей: 1) Циркулярні ланцюжки створення вартості або Циркулярні поставки (Circular Value Chains, or Circular Supplies); 2) Циркулярна бізнес-модель відновлення ресурсів (Resources Recovery); 3) Циркулярна бізнес-модель подовження строку використання продукту (Product Life Extension); 4) Циркулярна бізнес-модель платформ спільного

використання (Sharing Platforms); 5) Циркулярна бізнес-модель продукту як послуги (Product as a Service).

Ключові слова: теоретико-методичні засади, інноваційне управління, менеджмент, сфера надрокористування, формування, реалізація, ефективність, методичний підхід.

ABSTRACT

Orynychak Oksana M. Theoretical and methodological principles of innovative management in the field of subsoil use. – Qualification scholarly paper: manuscript.

Dissertation for obtaining the scientific degree of Doctor of Philosophy in speciality 073 – Management, educational and scientific programme – Management, Field of knowledge 07 – Management and Administration. – O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, MES of Ukraine, Kharkiv, 2024.

The dissertation is devoted to the generalization of theoretical provisions and the development of practical recommendations for increasing the efficiency of innovative management in the field of subsoil use. The sphere of subsoil use (SSU) is of crucial importance in the modern conditions of development of economic systems at various levels, especially at the state level. The SSU ensures economic and national security, as well as creates a basis for sustainable long-term growth of the country's economy. Given the volume and diversity of mineral reserves, as well as the contribution of the mining industry to the country's economy, subsoil use is one of the main possible drivers of sustainable development and the basis for post-war recovery. The study of the problem of increasing the efficiency of innovative management in the field of subsoil use is due to the fact that management activities in the SSU can have a positive impact on the social sphere, employment, investments, and national and regional economic systems. Problems related to the innovative management of SSU in Ukraine are one of the main

destabilizing factors that hinder the development of subsoil use and the country's economy in general.

The conceptual and categorical apparatus of the research of innovative management in the field of subsoil use has been improved by creating a diagram of the relationship between the terms «subsoil», «minerals», «mineral resources», «critical mineral raw materials» and defining their essences. For further research, the meanings of the terms «subsoil use», «subsoil use management» and «innovative management of subsoil use» are defined, and the relationship between the terms «management», «management» and «management activity» is defined. Three levels of subsoil use management are distinguished: macro level; meso level; micro level. Subjects, objects, goals, tasks, principles and functions of subsoil use management are considered in a theoretical overview of each of the existing levels of subsoil use management. In the modern conditions of the development of subsoil use management, the meso level is a priority, as it concerns the management activities of state authorities in the field of subsoil use. A retrospective study was conducted and the current state of subsoil use management activities was considered. Using the developed periodicity, it was shown how management activity in the field of subsoil use arose and developed. The division of management activities in the field of subsoil use in Ukraine was developed based on three factors: time, the state entity that included the territory or population of the country, and the main trends in the field of subsoil use management. It was found that innovative reform strategies should be implemented in a certain sequence, and also require scientific, methodological, organizational and financial support. It affects the management of the system through a combination of new technologies, methods and mechanisms that guarantee the efficient functioning of managed objects. The definition of the concept of «control and supervision activity in the field of subsoil use» has been improved using the decomposition method of system analysis, which is based on the main mathematical characteristics of the method. It is proposed to use a tuple record and four hierarchical levels of basic terms to define the concept of «control

and supervision activities in the field of subsoil use». Levels and directions are defined in the field of control and supervision of subsoil use. The purpose, tasks, subjects and objects are the basis for presenting the theoretical characteristics of each level and direction of control and supervision activities in the field of subsoil use. It is emphasized that the meso-level of control and supervision activities in the field of subsoil use is the most regulated level, where it is necessary to distinguish the activities of state institutions. In Ukraine, there is a hierarchical structure of subjects of state control and supervision of subsoil use.

In section 2 of the work, a diagnosis of the development of management in the field of subsoil use, an assessment of the state and trends of the development of management in the field of subsoil use in the world and in Ukraine, an analysis of the main risks, dangers and threats to the development of management in the field of subsoil use, and a methodical approach to assessing the impact of management on the field of subsoil use in Ukraine. Based on the classification of the countries of the world into four groups according to the level of development of management in the raw materials sector (the first group – developed economies; the second group – developing countries with a high level of subsoil use; the third group – developing countries with an average level of subsoil use; the fourth group – developing countries with a low level of subsoil use), as well as using the index of investment attractiveness and its components, an assessment of the state and management trends in the subsoil use sector in the world (12 countries, three from each group), as well as in Ukraine during the period from 2014 to 2023, was carried out. The evaluation helped to determine the place of Ukraine among countries with different levels of management in the subsoil use sector, to determine the dynamics of changes in this field in Ukraine against the background of global trends, as well as to identify problems with the implementation of management activities in the subsoil use sector. The ratio of risks, dangers and threats in the management of SSU was formed on the basis of the generalization of scientific research and the determination of the peculiarities of management activities in the field of subsoil use. Changes in the object of management, the

level of profit, the level of losses and the probability of the occurrence of changes were taken into account in the methodical approach to the identification of risks, dangers and threats in the management of subsoil use. The matrix of the main risks, dangers and threats to the development of governance in the global subsoil sector was developed with the help of a risk assessment in the global subsoil sector conducted by leading international and national organizations and companies (Deloitte, Willis Towers Watson, KPMG, World Economic Forum, MineralsUK, Ernst & Young). The main risks, dangers and threats to the development of management in the field of subsoil use differ between world markets and markets in Ukraine. Using statistical data on the development of the field of subsoil use in Ukraine for the years 2014-2023, the problems and the impact of management on SSU in the country were determined. It is emphasized that in Ukraine there is a huge potential for the development of the field of subsoil use, which is not yet being used due to management problems. The work of state institutions, such as the State Geology and Subsoil Service of Ukraine and the State Commission of Mineral Reserves of Ukraine, regarding the management of activities in the field of subsoil use was separately considered, given the peculiarities of managing activities during the economic crisis in the country and pandemic restrictions. Using the definition of three levels of management activity in the field of subsoil use in Ukraine, the main problems of SSU management were determined. These levels include the macro level, which includes government institutions, the meso level, which includes sectoral associations of enterprises and workers and local authorities, and the micro level, which includes business actors. The proposed methodical approach to assessing the impact of management on the field of subsoil use in Ukraine allows, in the conditions of constantly changing market processes, not only to perform a comprehensive analysis, to evaluate the effectiveness and efficiency of management innovations aimed at achieving long-term competitive advantages, but also to monitor changes and trends in their development in the field subsoil use.

In section 3 of the work, the formation and implementation of innovative

directions for improving the efficiency of management in the field of subsoil use are proposed, innovative approaches to evaluating the effectiveness of management in the field of subsoil use are improved, innovative models for improving management efficiency in the field of subsoil use of Ukraine are developed, directions for improving management in the field of subsoil use are determined based on the introduction of innovations. Based on the generalization and assessment of existing approaches to evaluating the effectiveness of management in the field of subsoil use, as well as the definition of the essence of the term «assessment of the effectiveness of management in the field of subsoil use», the Algorithm for the construction of innovative approaches to the assessment of the effectiveness of management in the field of subsoil use (AIOEMSN) was developed. It is proposed to create a Unified Digital Information Base (ECIB) in SSU within the framework of AIOEMSN implementation. This database will contain information received from state, local government institutions, non-state institutions and business entities, as well as provide access to the legislative and regulatory framework of Ukraine and other countries of the world, as well as information from international organizations and other countries of the world, leading management practices and evaluation of managerial activity in SSU. Using a comparative evaluation of nineteen methods of evaluating management effectiveness on twenty-four indicators, it was found that the point evaluation is the most effective. Developed and proposed for use Ballistic evaluation of the effectiveness of managerial activity of employees of institutes (organizations, enterprises) of SSU, which includes three evaluation blocks: self-evaluation; assessment of managerial activity by managers (employees); evaluation of management activities from the side of consumers. It is also proposed to supplement the evaluation by introducing a method of evaluating the effectiveness of the management activity of the institute (organization, enterprise) in the SSU, which is generally based on the DIT model. The work proposed the Concept of developing models for improving the efficiency of subsoil use management in Ukraine; the mechanism for developing models for improving the effectiveness of subsoil use management in Ukraine. It is suggested to use the method of scenarios:

«Optimal», «Sufficient», «Insufficient» and «Unacceptable» to forecast the effectiveness of the country's SSU management. The selection matrix of the model for improving the efficiency of the SSU management in Ukraine for subjects of management activity was developed using the multivariate scenario method. It is proposed to use foreign models of optimization of the sphere of management and improvement of business processes to increase the efficiency of management of subsoil use in Ukraine for subjects of managerial activity. These models include the Management by Objectives (MBO) model, the Management by Exception (MBE) model, and the Business Process Improvement (BPI) model. On the basis of the Ishikawa diagram, ways to improve the management of subsoil use are determined. Optimization measures at various levels were used to improve the management of subsoil use. These measures were implemented by state and municipal authorities, non-state institutions at the national level and business entities. Six optimization strategies were chosen for each level: deregulation, digitalization, implementation of circular business models, transparency, environmental friendliness and implementation of international experience. As an innovative component of digitalization of management in the field of subsoil use in Ukraine, it is proposed to introduce the GRAI methodology, which is used in developed countries for modeling business process management at various levels of functioning of commercial systems. Also, for SSUs in the country, within the framework of improvement of management activities, the use of five circular business models is proposed: 1) Circular value chains or Circular Supplies (Circular Value Chains, or Circular Supplies); 2) Circular business model of resource recovery (Resources Recovery); 3) Circular business model of product life extension (Product Life Extension); 4) Circular business model of sharing platforms (Sharing Platforms); 5) Circular business model of product as a service (Product as a Service).

Keywords: theoretical and methodological principles, innovative management, management, the field of subsoil use, formation, implementation, efficiency, methodical approach.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях України:

1. Оринчак О.М. Аналіз основних ризиків та загроз розвитку менеджменту у сфері надрокористування. *Економіка та суспільство*. 2022. №44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-73>
2. Оринчак О. М. Підходи до оцінювання ефективності менеджменту у сфері надрокористування. *Академічні візії*. 2022. №. 13. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/357/313>
3. Оринчак О. М. Сутність, рівні та складові контрольно-наглядової діяльності у сфері надрокористування. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2022. №. 34. С. 169-177. URL: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7261407>
4. Оринчак О. М. Реалізація інноваційних напрямів підвищення ефективності менеджменту у сфері надрокористування. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. №. 7(21). С.183-195. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-7\(21\)-183-195](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-7(21)-183-195)
5. Запорожець Г. В., Оринчак О. М. Теоретичні засади інноваційного управління у сфері надрокористування. *Проблеми економіки*. 2024. №2. С. 294-301. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-294-301> (Особистий внесок: надано авторське визначення «надрокористування» та узагальнено теоретичні засади інноваційного управління у сфері надрокористування).
6. Запорожець Г. В., Оринчак О. М. Оцінка стану розвитку управління у сфері надрокористування в Україні. *Наукові перспективи*. 2024. Вип. 7(49) 2024. С. 698-709. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-7\(49\)](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-7(49)) (Особистий внесок: розкрито основні проблеми управління у сфері надрокористування в Україні та узагальнено рекомендації щодо вдосконалення управлінських практик з урахуванням сучасних економічних, екологічних, технологічних та соціальних тенденцій).

7. Оринчак О. М. Напрями удосконалення менеджменту у сфері надрокористування на основі запровадження інновацій. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 8(36). С. 416-424. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8\(36\)](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8(36))

Праці апробаційного характеру:

8. Оринчак О. М. Потреба у оновленні законодавства про користування надрами: проблематика та шлях вирішення. *Організаційно-управлінські та психологічні аспекти сучасного ринку праці України* : матеріали X Всеукраїнської наук.-практ. конф. молодих вчених (24 листоп. 2021 р., м. Київ). Київ : ІПК ДСЗУ, 2021. С. 24-29. URL: <http://new.ipk.edu.ua/wp-content/uploads/2021/12/ЗБІРНИК-матеріалів-Всеукр.-н.пр.-конф.-молодих-учених-24.11.2021-р..pdf>

9. Оринчак О. М. Теоретико-методологічні основи менеджменту у сфері надрокористування. Актуальні проблеми розвитку науки в контексті глобальних трансформацій інформаційного суспільства : матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції (28-29 жовт. 2022 р., м. Київ) / ГО «Інститут інноваційної освіти»; Науково-навчальний центр прикладної інформатики НАН України. Київ : ГО «Інститут інноваційної освіти», 2022. С. 55-58. URL: <https://novaosvita.com/wp-content/uploads/2022/11/ActPrDevSc-Kyiv-Oct2022.pdf>

10. Оринчак О. М. Тенденції розвитку менеджменту у сфері надрокористування в світі. *Розвиток наукової думки постіндустріального суспільства: сучасний дискурс* : матеріали II міжнародної наукової конференції (18 листоп. 2022 р., м. Львів) / Міжнародний центр наукових досліджень. Вінниця : Європейська наукова платформа, 2022. С. 20-22. URL: <https://archive.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/issue/view/18.11.2022>

11. Оринчак О. М. Суб'єкти державної контрольно-наглядової діяльності у сфері надрокористування в Україні. *Modern Directions and*

Movements in Science : Scientific Collection «InterConf», (127): with the Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference (October 6-8, 2022; Luxembourg, Grand Duchy of Luxembourg). P. 310-312. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/issue/view/6-8.10.2022>

12. Оринчак О. М. Ризики у сфері менеджменту надрокористування. *Science and Education in Progress* : Scientific Collection «InterConf», (130): with the Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference (October 26-28, 2022; Dublin, Ireland). С. 311-313. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/2327>

13. Оринчак О. М. Динаміка кількості підприємств у сфері надрокористування: проблеми менеджменту. *Scientific Progressive Methods and Tools* : Scientific Collection «InterConf», (131): with the Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference (November 6-8, 2022; Riga, Latvia) С.176-177. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/2328/2357>

14. Оринчак О. М. Підходи до оцінювання ефективності менеджменту у сфері надрокористування. Актуальні проблеми науки і практики: сталий розвиток в умовах воєнного стану : тези доповідей учасників міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті д.е.н., професора Горбоноса Федора Володимировича (26-27 грудня 2022 року, м. Львів). Львів: ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», 2022. URL: <http://lubp.com.ua/wp-content/uploads/2022/12/82.pdf>

15. Оринчак О. М. Розробка та функціонування Єдиної Цифрової Інформаційної Бази у сфері надрокористування в Україні. *Інтеграція світових наукових процесів як основа суспільного прогресу* : Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 25-26 листоп. 2022 р.) / ГО «Інститут інноваційної освіти»; Науково-навчальний центр прикладної інформатики НАН України. 2-е вид., випр. і доп. Запоріжжя : АА Тандем,

2022. C.66-67 URL: https://novaosvita.com/wp-content/uploads/2023/06/IntWorldScProc-Kyiv-Nov2022_v2.pdf

16. Оринчак О. М. Проблеми менеджменту надрокористування в Україні. Роль інновацій в трансформації образу сучасної науки : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 23-24 груд. 2022 р.) / ГО «Інститут інноваційної освіти»; Науково-навчальний центр прикладної інформатики НАН України. 2-е вид., випр. і доп. Запоріжжя : АА Тандем, 2022 С. 94-96 URL: https://novaosvita.com/wp-content/uploads/2023/06/InnTrImModSc-Kyiv-Dec2022_v2.pdf

17. Оринчак О. М. Наглядова діяльності у сфері надрокористування. *Інноваційні наукові дослідження: теорія, методологія, практика* : Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 27-28 лют. 2023 р.) / ГО «Інститут інноваційної освіти»; Науково-навчальний центр прикладної інформатики НАН України. 2-е вид., випр. і доп. Запоріжжя : А.А. Тандем, 2023. С. 57-60 URL: https://novaosvita.com/wp-content/uploads/2023/06/InnTheoryMethPract-Kyiv-Feb2023_v2.pdf

18. Оринчак О. М. Інноваційне управління у сфері надрокористування. Proceedings of the 6th International scientific and practical conference. SPC «Sci-conf.com.ua». Lviv, Ukraine. 2024. Pp. 478-481. URL: <https://sci-conf.com.ua/vi-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-perspectives-of-contemporary-science-theory-and-practice-22-24-07-2024-lviv-ukrayina-arhiv/>

19. Оринчак О. М. Особливості становлення управлінської діяльності в сфері надрокористування. *Проблеми та перспективи реалізації та впровадження міждисциплінарних наукових досягнень*: матеріали VII Міжнародної наукової конференції. Миколаїв, Україна. 2024. С. 28-29. URL: <https://archive.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/issue/view/19.07.2024/74>

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ ТА СКОРОЧЕНЬ.....	19
ВСТУП	20
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ НАДРОКОРИСТУВАННЯМ	28
1.1. Сутність та складові інноваційного управління у сфері надрокористування.....	28
1.2. Ретроспективний аналіз та сучасний стан управлінської діяльності у сфері надрокористування	50
1.3. Контрольно-наглядова діяльність у сфері надрокористування: сутність та зміст	75
Висновки за розділом 1.....	92
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ НАДРОКОРИСТУВАННЯ.....	95
2.1. Оцінка стану і тенденцій розвитку управління у сфері надрокористування в світі та Україні	95
2.2. Аналіз основних ризиків, небезпек і загроз розвитку менеджменту у сфері надрокористування	115
2.3. Методичний підхід до оцінювання впливу менеджменту на сферу надрокористування в Україні.....	133
Висновки за розділом 2.....	153
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙНИХ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ НАДРОКОРИСТУВАННЯ.....	156
3.1. Інноваційні підходи до оцінювання ефективності управління у сфері надрокористування.....	156
3.2. Розробка інноваційних моделей підвищення ефективності менеджменту у сфері надрокористування України	176
3.3. Напрями удосконалення менеджменту у сфері надрокористування на основі запровадження інновацій.....	191
Висновки за розділом 3.....	209
ВИСНОВКИ.....	212
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	215
ДОДАТКИ.....	238

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ ТА СКОРОЧЕНЬ

СНК	Сфера надрокористування
ІСП	Індекс сприйняття політики
ІП	Індекс інвестиційної привабливості
ІМППП	Індекс мінерального потенціалу передової практики
ІПС	Індекс правової системи
ІПР	Індекс податкового режиму
ІЯІ	Індекс якості інфраструктури
ІРГБД	Індекс розвитку геологічної бази даних
ІБ	Індекс безпеки
ІРС	Індекс робочої сили
НВЕ	Нерівномірне відновлення світової економіки
РП	Ризик пандемії
ЗНПЗ	Зміни нормативно-правового забезпечення
БМН	Бар'єри для міграції населення
ЦР	Ціновий ризик
РРН	Ризик рецесії економіки та зростання економічної невизначеності у світі
ДК	Доступ до капіталу, включаючи ліквідність
КЗ	Кіберзагрози
ВССВ	Відносини з суспільством та ріст соціальної відповідальності
ПН	Політична нестабільність
ЕР	Екологічні ризики
РІА	Зростання інновацій та автоматизації

ВСТУП

Актуальність теми дисертації. Сфера надрокористування (СНК) є ключовою у сучасних умовах розвитку економічних систем різних рівнів, особливо на рівні держави. СНК забезпечує національну та економічну безпеку і слугує підґрунтям для формування стійкого довгострокового тренду зростання національної економіки. Для України, враховуючи обсяги та номенклатуру запасів корисних копалин, а також вклад гірничодобувної галузі у економіку країни, сфера надрокористування є одним з головних можливих драйверів забезпечення сталого розвитку і базисом для поствоєнного відновлення.

Враховуючи складну структуру взаємовідносин та велику кількість факторів зовнішнього і внутрішнього впливу, для сфери надрокористування особливе значення має забезпечення ефективного інноваційного управління. Саме управлінська діяльність у СНК дозволяє формувати її позитивний вплив на національну та регіональні економічні системи, соціальну сферу, зайнятість та інвестиційні надходження у країну. Сукупність проблем в інноваційному управлінні СНК в Україні виступає одним з ключових дестабілізуючих факторів, що заважає розвитку, як надрокористування, так і економіки країни загалом. Україна потребує оптимізації управлінської діяльності у СНК на всіх рівнях її здійснення: на рівні державних органів (інститутів, організацій) влади; на рівні муніципальних органів (інститутів, організацій) влади; на рівні недержавних інститутів (організацій) національного рівня; на рівні суб'єктів підприємництва. При цьому підвищення ефективності менеджменту у сфері надрокористування в країні повинно спиратись на розробку та запровадження інновацій.

Проблематику менеджменту у сфері надрокористування на різних рівнях здійснення управлінської діяльності досліджували наступні закордонні вчені. Серед них: С. Адесола, Т. Бейнс, Г. Вайс Керол, Е. Ведунг, Ю. Дак, Й. Дуда, Г. Думінгс, С. Ітнер, М. Смол, Д.Т.Т. Той, А. Фреліх-

Ларсен, М. Хінзманн та інші.

Сфера надрокористування завжди знаходилась у фокусі уваги наступних вітчизняних вчених. Особливої уваги заслуговують наукові праці Н. Баряцької, Р. Біловуса, С. Гошовського, Р. Кіріна, А. Макагонюк, О. Макаренко, В. Піцевича, І. Мачуської, В. Філатової, І. Хохлової та інших.

Теоретико-методологічні та практичні аспекти управління у сфері надрокористування досліджували такі українські вчені: У. Андрусів, М. Боровик, В. Дикань, І. Ігнатюк, Н. Кондратенко, М. Курило, О. Лагода, О. Леонова, Ю. Лушпієнко, Н. Максименцева, О. Макаренко, Л. Маланчук, І. Мачуська, О. Миргородський, Г. Рудько, О. Сурілова, В. Троян та інші.

Не зважаючи на наявність достатньої кількості наукових досліджень у контексті виявлення і вирішення проблем сфери надрокористування та управлінської діяльності у СНК, у тому числі в Україні, питання підвищення ефективності управління у сфері надрокористування з використанням інновацій розкриті недостатньо повно. Виникає наукова та практична необхідність пошуку шляхів удосконалення управлінської діяльності у сфері надрокористування в Україні з акцентом на підвищення ефективності менеджменту у СНК країни з врахуванням необхідності поствоєнного відновлення, розробки та запровадження інновацій і формування прийняттого інвестиційного клімату у національній гірничодобувній галузі, у тому числі для іноземних інвестицій. Все це обумовило вибір теми дисертаційної роботи, визначило її мету і завдання, окреслило об'єкт і предмет дослідження та стали основою для формування та реалізації інноваційних напрямів підвищення ефективності управління у сфері надрокористування.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана у відповідності із такими законодавчими актами: Кодекс України про надра (від 01.10.2023 № 132/94-ВР); Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення законодавства у сфері користування надрами» (від

01.12.2022 р. № 2805-IX); Закон України «Про затвердження Загальнодержавної програми розвитку мінерально-сировинної бази України на період до 2030 року» (від 21.04.2011 р. Відомості Верховної Ради України. 2011. № 44. Ст. 457.); «Стратегія сталого розвитку України до 2030 року» (від 07.08.2018 р. № 9015).

Метою дисертаційної роботи є узагальнення теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності інноваційного управління у сфері надрокористування.

Для досягнення поставленої мети в дисертації виконано наступні завдання:

- узагальнено сутність та складові інноваційного управління у сфері надрокористування;
- визначено сутність та зміст контрольно-наглядової діяльності у сфері надрокористування;
- досліджено стан і тенденції розвитку управління у сфері надрокористування в світі та Україні;
- розроблено методичний підхід до оцінювання впливу менеджменту на сферу надрокористування в Україні;
- запропоновано інноваційні підходи до оцінювання ефективності управління у сфері надрокористування;
- розроблено інноваційні моделі підвищення ефективності менеджменту у сфері надрокористування України;
- визначено напрями удосконалення менеджменту у сфері надрокористування на основі запровадження інновацій.

Об'єктом дослідження є процес інноваційного управління у сфері надрокористування.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо формування та реалізації інноваційних напрямів підвищення ефективності управління у сфері надрокористування.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених в роботі завдань застосовано *загальнонаукові та спеціальні методи* наукового дослідження: *логічного узагальнення* – для обґрунтування актуальності, теми, мети і завдань дослідження; *порівняння та систематизації* – для узагальнення сутності та складових інноваційного управління у сфері надрокористування; *системного аналізу* – при дослідженні особливостей контрольно-наглядової діяльності у сфері надрокористування; *економіко-статистичні методи* – при аналізі основних ризиків, небезпек і загроз розвитку менеджменту у сфері надрокористування; *порівняння та групування* – при оцінці стану і тенденцій розвитку управління у сфері надрокористування в світі та Україні; *факторного аналізу* – при розробці методичного підходу до оцінювання впливу менеджменту на сферу надрокористування в Україні; *експертного оцінювання та економіко-математичного моделювання* – при розробці інноваційних моделей підвищення ефективності менеджменту у сфері надрокористування України; *синергетичний підхід* – при визначенні напрямів удосконалення менеджменту у сфері надрокористування на основі запровадження інновацій.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, Конституція України, закони України, укази Президента України; нормативно-правові акти Верховної Ради України; постанови Кабінету Міністрів України; нормативні акти Міністерства з питань стратегічних галузей промисловості України; Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України; Міністерства соціальної політики України; статистичні матеріали Державного комітету статистики України, іноземних організацій; інтернет-ресурси.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробці теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо інноваційного управління у сфері надрокористування. У процесі дослідження отримано теоретичні, методичні та практичні результати різного ступеня новизни:

удосконалено:

– методичний підхід до оцінювання впливу менеджменту на сферу надрокористування в Україні який на відміну від інших, розглядається як ключовий інструмент для визначення привабливості галузі для інвесторів та дозволяє контролювати і забезпечувати проведення перетворень у внутрішньому середовищі організацій, що займаються видобутком корисних копалин. Результати дослідження можна розглядати як внесок у розвиток теорії інноваційного менеджменту щодо формування наукових принципів і підходів до оцінки та підвищення ефективності управлінських інновацій;

– інноваційні підходи до оцінювання ефективності управління у сфері надрокористування, які на відміну від інших, базуються на сукупності принципів, імплементації закордонного досвіду та органічному поєднанні трьох методик: бальної, самооцінювання та 360 градусного зворотного зв'язку, що дозволило удосконалити оцінювання за рахунок поєднання бальної оцінки та методики оцінювання ефективності управлінської діяльності інституту (організації, підприємства) у СНК на основі використання моделі DIT, яка дає можливість спростити та автоматизувати процеси відбору оціночних ознак;

– інноваційні моделі підвищення ефективності менеджменту у сфері надрокористування України, які на відміну від існуючих, включають концепцію та механізм розробки інноваційних моделей підвищення ефективності менеджменту у СНК країни, застосовують метод сценаріїв та адаптацію трьох моделей для вирішення проблем ефективності управлінської діяльності у СНК: модель управління за цілями (MBO), модель управління за винятком (MBE), модель удосконалення бізнес-процесів (BPI), що дозволить суб'єктам управлінської діяльності здійснювати контроль за реалізацією моделей та вносити корегування у їх структуру і етапи реалізації;

дістали подальшого розвитку:

– сутність та складові інноваційного управління у сфері надрокористування, яке на відміну від існуючих, базується на виявленому

взаємозв'язку між термінами «надра», «корисні копалини», «мінеральні ресурси», «мінеральна сировина», «критична мінеральна сировина», авторському визначенні термінів «менеджмент» та «надрокористування», а також поняття «інноваційне управління у сфері надрокористування», під яким слід розуміти процес управління значними змінами в продуктах праці, засобах виробництва, послугах та іншій інноваційній діяльності, яка є одним з основних напрямків розвитку суспільного виробництва, що допомагає досягти синергетичних результатів у галузі;

– сутність та зміст контрольно-наглядової діяльності у сфері надрокористування, яке на відміну від існуючих, базується на використанні методу декомпозиції та короткого запису, який складається з двох складових термінів «контрольно-наглядова діяльність» та «надрокористування». При визначенні рівнів та напрямів контрольно-наглядової діяльності у сфері надрокористування сформовано ієрархічну структуру суб'єктів державної контрольно-наглядової діяльності у сфері надрокористування в Україні;

– напрями удосконалення менеджменту у сфері надрокористування на основі запровадження інновацій, що базуються на використанні діаграми Ішікави, застосуванні циркулярних бізнес-моделей та оптимізаційних заходів, торкаються управлінської діяльності на рівні державних органів (інститутів, організацій) влади, муніципальних органів (інститутів, організацій) влади, недержавних інститутів (організацій) національного рівня, суб'єктів підприємництва, реалізація яких дозволить Україні прискорити відновлення СНК у післявоєнний період та забезпечить стійкий довгостроковий розвиток сфери, а також збільшить інвестиційну привабливість СНК.

Практичне значення одержаних результатів. Наукові результати дисертаційної роботи використані: у роботі Комітету Верховної Ради України з питань екологічної політики та природокористування (довідка про впровадження № 04-15/12-2024/26141 від 05.02.2024 р.); Державної служби

геології та надр України (довідка про впровадження № 2102/24 від 21.02.2024 р.); Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова (довідка про впровадження № 1532 від 15.08.2024 р.) при викладанні дисципліни «Інноваційне підприємництво та управління стартап-проектами» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти.

Апробація результатів роботи. Основні результати досліджень, висновки і рекомендації, викладені в дисертаційній роботі, доповідалися на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема: X Всеукраїнська науково-практична конференція молодих вчених «Організаційно-управлінські та психологічні аспекти сучасного ринку праці України» (24 листопада 2021 р., м. Київ); V Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні проблеми розвитку науки в контексті глобальних трансформацій інформаційного суспільства» (28-29 жовтня 2022 р., м. Київ); II Міжнародна наукова конференція «Розвиток наукової думки постіндустріального суспільства: сучасний дискурс» (18 листопада 2022 р., м. Львів); Scientific Collection «InterConf», (127): with the Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference «Modern Directions and Movements in Science» (October 6-8, 2022; Luxembourg, Grand Duchy of Luxembourg); Scientific Collection «InterConf», (130): with the Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference «Science and Education in Progress» (October 26-28, 2022; Dublin, Ireland); Scientific Collection «InterConf», (131): with the Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference «Scientific Progressive Methods and Tools» (November 6-8, 2022; Riga, Latvia); Міжнародна науково-практична конференція, присвячена пам'яті д.е.н., проф. Горбоноса Ф. В. «Актуальні проблеми науки і практики: сталий розвиток в умовах воєнного стану» (26-27 грудня 2022 року, м. Львів); VI Міжнародна науково-практична конференція «Інтеграція світових наукових процесів як основа суспільного прогресу» (м. Київ, 25-26 листопада 2022 р.); VI Міжнародна науково-практична конференція «Роль інновацій в

трансформації образу сучасної науки» (м. Київ, 23-24 грудня 2022 р.); VII Міжнародна науково-практична конференція «Інноваційні наукові дослідження: теорія, методологія, практика» (м. Київ, 27-28 лютого 2023 р.) ; Proceedings of the 6th International scientific and practical conference. SPC «Sci-conf.com.ua» (30 July 2024, Lviv); VII Міжнародна наукова конференція «Проблеми та перспективи реалізації та впровадження міждисциплінарних наукових досягнень». (м. Миколаїв, 9 серпня 2024 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаною науковою працею, в якій узагальнено теоретичні положення та розроблено практичні рекомендації щодо формування та реалізації інноваційних напрямів підвищення ефективності управління у сфері надрокористування. З наукових праць, виданих у співавторстві, у роботі використані лише ті положення, що становлять індивідуальний внесок автора. Особистий внесок здобувача у роботах зазначений у списку наукових публікацій, опублікованих за темою дослідження.

Публікації основних положень дисертаційної роботи представлені в 19 наукових працях. Серед них: 7 статей (5 одноосібних) в наукових фахових виданнях категорії «Б»; 12 тез доповідей у матеріалах конференцій. Загальний обсяг публікацій складає 3,6 ум.-друк. аркушів, з яких здобувачу належить 3,1 ум.-друк. аркушів.

Структура і обсяг роботи. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, у тому числі основний текст складає 214 сторінок, який включає 22 таблиці, 33 рисунка. Список використаних джерел налічує 199 найменувань. Робота включає 4 додатка, що представлені на 15 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ НАДРОКОРИСТУВАННЯМ

1.1. Сутність та складові інноваційного управління у сфері надрокористування

Уряди більшості країн стикаються з проблемами, пов'язаними з глобалізацією, коли вони шукають нові способи адаптації своїх національних, економічних і політико-правових систем. У період глобальної економічної кризи конкурентоспроможними є компанії та галузі, які активно використовують інноваційні технології управління, особливо у тих сферах, які є ключовими на національному та міжнародному ринках.

Використання надр є одним з ключових аспектів розвитку сучасних економічних систем на світовому, міжнародному та національному рівнях. Безсистемне та хаотичне використання надр, відсутність контролю за надрами виступає дестабілізуючим економічним фактором, що вимагає запровадження і використання новітніх систем управління у цій сфері. Управлінська діяльність у сфері надрокористування, враховуючи її складність та багатоаспектність, викликає значні наукові та практичні дискусії, що потребує дослідження та уточнення понятійно-категоріального апарату і визначення складових такої діяльності.

Дослідження понятійно-категоріального апарату щодо інноваційного управління (менеджменту) надрокористування спочатку потребує розкриття сутності термінів «управління», «управлінська діяльність» та «менеджмент».

Проблематика управління та менеджменту є предметом досліджень закордонних та українських науковців. Відзначаємо наявність двох проблем:

- дискусії щодо визначення сутності термінів;
- підходи до визнання тотожності термінів «управління» та «менеджмент».

П. Друкер визначає управління як «особливий вид людської діяльності, що направлена на інших людей щодо їх організації, де ключовим параметром є ефективність» [1].

А. Файоль розкриває сутність управління через функції, яка «повинна здійснювати людина, що його здійснює, куди відносить: передбачення, організацію, розпорядження, узгодження, контроль» [2].

М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі відзначають, що «управління це відповідний процес, що пов'язаний з плануванням, організацією, мотивацією та контролем досягнення цілей організації» [2].

Р. Домінік, С. Даніель вказують, що управління «це комплекс процедур, який направлений на формування вартості з метою забезпечення стабільності суб'єкта господарювання» [2].

В. Шатун наголошує, що «управління пов'язано з осмисленим впливом людини на процеси, об'єкти, людей для спрямування їх роботи і отримання бажаного результату» [3].

Г. Тимошко під управлінням розуміє «вплив з відповідною метою на певний об'єкт та корегування його стану і поведінки» [4].

С. Михайлов зазначає, що «управління це цілеспрямована діяльність людини на відповідний об'єкт з врахуванням його зовнішнього та внутрішнього середовища» [5].

В. Кравченко вказує, що управління «це цілеспрямована дія на відповідний об'єкт з метою адаптації його до зміни обставин функціонування» [6].

Систематизація тлумачень терміну «управління» в соціально-економічній сфері дозволяє виділити кілька підходів (рис. 1.1), включаючи:

- загальний (філософський) підхід, який розглядає управління як науку та мистецтво, що об'єднує в собі індивідуальне та загальне;
- функційний підхід у класичній парадигмі «управління» представляє процес виконання певного набору функцій управління. З точки зору функцій управління визначається як процес планування, організації, мотивації та

контролю, необхідний для сформулювання та досягнення цілей організації;

- процесуальний підхід визначає управління як процес прийняття рішень та їх реалізації. Менеджер приймає рішення на основі інформації про ринкові відносини, яка залежить від реакції ринкової ситуації та інших факторів зовнішнього середовища;

- завдяки поведінковому (психологічному) підходу управління розглядається як механізм взаємодії між керівником і керованим суб'єктом. У цьому підході перший спостерігає за тим, як функціонує другий, щоб досягти заздалегідь визначених цілей;

- «цілеспрямований вплив суб'єкту управління (менеджера) на об'єкт управління (виконавця) з метою зміни параметрів його функціонування» – це узагальнена визначення суб'єктно-об'єктного (кібернетичного) підходу;

- суб'єктно-полісуб'єктний (рефлексивний) підхід використовує ціннісно-цільові орієнтири, механізми мислення та інтенціональність різних порядків для створення відповідних інформаційних підстав для того, щоб суб'єкт міг приймати рішення в інтересах організації. Це замінює механістичний вплив, створений у суб'єктно-об'єктному підході, на взаємодію, яка включає багато ітерацій.



Джерело: [7]

Рисунок 1.1 – Концептуальна карта підходів щодо визначення поняття «управління»

Підсумовуючи підходи до визначення сутності «управління», можемо визначити такі головні складові:

- діяльність людини або групи людей;
- діяльність з відповідною ціллю;
- наявність об'єкту управління, яким можуть бути люди або групи людей;
- сфера застосування може бути будь-яка;
- врахування змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Таким чином, управління є характерною рисою будь-якої людини у її взаємовідносинах з навколишнім середовищем, де вона може виступати як об'єктом, так і суб'єктом відповідного впливу з певною метою.

Відносно визначення сутності терміну «менеджмент», то тут є значні відмінності відносно визначення сутності терміну «управління».

П. Друкер визначає менеджмент як «специфічну діяльність людини щодо визначення та досягнення мети групою людей, де ключовим параметром є продуктивність» [8].

М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі вказують, що менеджмент «це сукупність принципів, методів і способів направлених на підвищення ефективності діяльності та прибутку організації через організований вплив на її працівників» [8].

І. Кулініч під менеджментом розуміє «керівництво та адміністративний вплив в організації з метою досягнення її цілей та виконання завдань окремих робітників» [9].

В. Яковенко вказує, що «менеджмент пов'язаний з управлінням персоналом та його продуктивністю в організаціях» [10, с. 5].

Н. Коломінський робить акцент, що «в межах менеджменту відбувається взаємодія керівника та підлеглих щодо виконання поставлених цілей» [11, с. 11].

В. Палінчак відзначає, що «менеджмент – це відповідний вид управлінської діяльності, що стосується формування професійних

взаємовідносин між людьми щодо досягнення запланованих цілей відповідної організації» [12, с. 143].

Враховуючи досліджені визначення сутності терміну «менеджмент» можемо виділити такі головні його складові:

- специфічна діяльність людини, що пов'язана з її підготовкою (може ефективно здійснювати підготовлена людина – керівник);
- направлена на виконання поставлених цілей або завдань в межах досягнення генеральної мети організації або іншого структурованого інституту (галузь, сфера діяльності, суб'єкт підприємницької діяльності, державні органи, організовані групи людей та ін.);
- відбувається вплив керівника на підлеглих з метою стимулювання їх виконувати відповідні дії та власні обов'язки;
- регламентація процесів;
- наявність адміністративної складової у взаємодії керівника та підлеглих.

Можемо сформулювати таке визначення терміну «менеджмент» – це специфічна управлінська діяльність відповідно підготовлених людей, що направлена на забезпечення досягнення генеральної мети структурованого інституту (галузь, сфера діяльності, організація, суб'єкт підприємницької діяльності, державні органи, організовані групи людей та ін.) через взаємодію, адміністративний вплив та стимулювання зі сторони керівника щодо власних підлеглих з приводу виконання ними відповідних дій та власних обов'язків. Наголошуємо, що на мікрорівні менеджмент стосується взаємодії в межах окремої організації (суб'єкта підприємництва), на мезорівні – підпорядкування на рівні окремих складових економіки та державних (муніципальних) владних інститутів, на макрорівні – взаємовідносин підпорядкування у міжнародній та світовій соціально-економічних системах.

Підсумовуючи дослідження сутності термінів «управління» та «менеджмент», можемо зазначити, що управління є більш широким

поняттям, що включає в себе менеджмент. Натомість можливо поставити знак рівняння між термінами «менеджмент» та «управлінська діяльність» (див. визначення терміну «менеджмент»), що і буде використано у подальшому дослідженні.

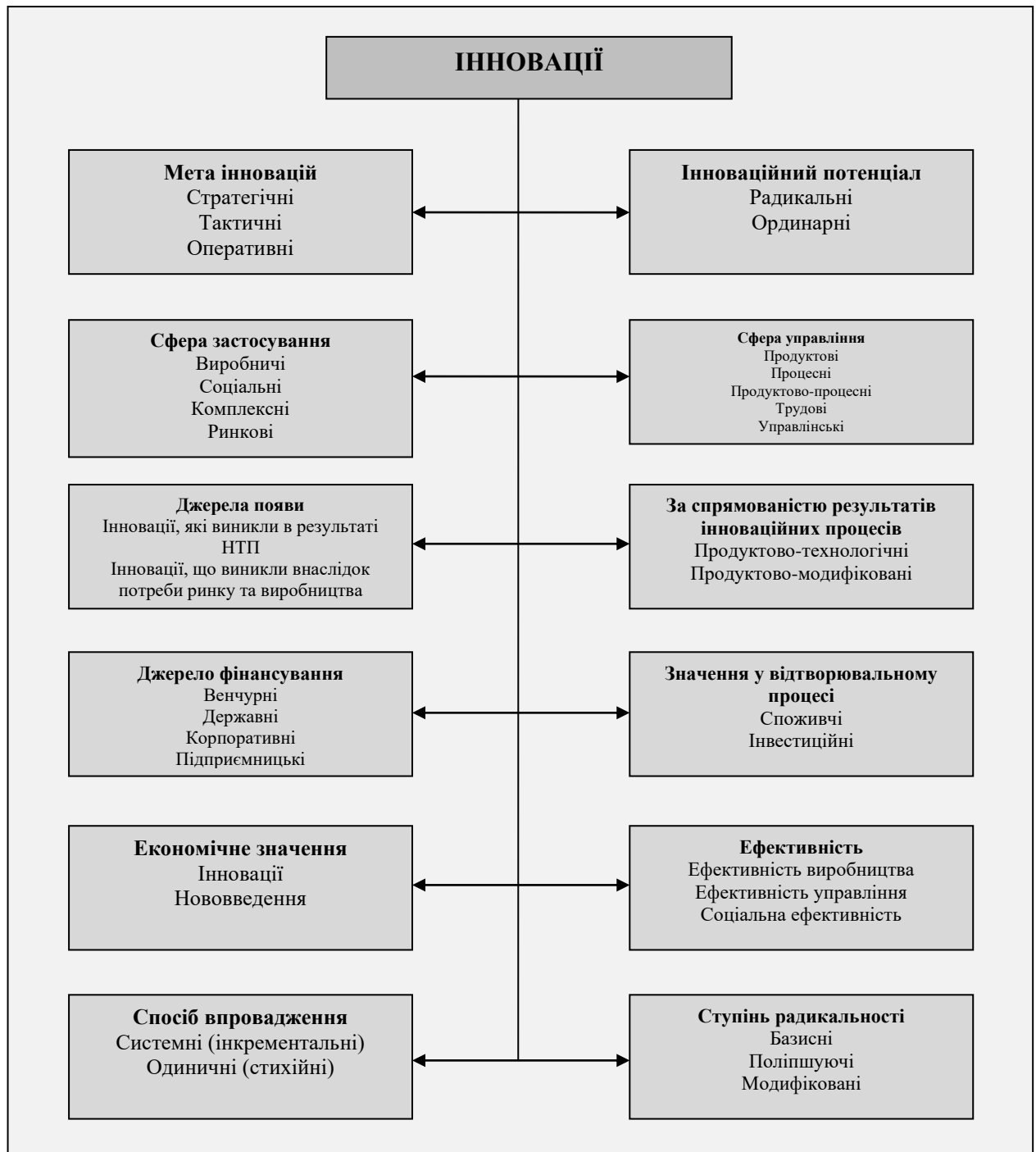
Дослідженням результативності системи інноваційного управління присвячені численні праці зарубіжних і вітчизняних дослідників. Крім того, хоча певний практичний досвід та наукові дослідження щодо інноваційного управління поступово накопичуються, практики все ще не розглядають їх як стратегічний «двигун» інноваційного розвитку керованих систем. Хоча вони вже можуть служити основою для розробки інноваційних інструментів і технологій управління, необхідно значно менше зусиль, щоб вирішити проблеми організації та підвищити ефективність технологічних аспектів управлінської праці. Це робить подальші дослідження цієї проблеми актуальними.

Багато різних точок зору на сутність терміну «інновація» можна знайти як у вітчизняній, так і у світовій літературі. Немає узагальнюючої теорії інноватики, незважаючи на велику кількість емпіричних знань і ідей.

Нововведення, які досягли комерційного застосування та представлені на ринку в якості нового продукту, називають інноваціями. Ступінь економічного ефекту від використання продукту завжди корелює з його справжньою новизною [13].

Інновації завжди представляли та представляють дуже великий інтерес для іноземних та вітчизняних дослідників. З кожним роком зростає інтерес до того, щоб класифікувати їх за різними критеріями, такими як мета, сфера застосування, джерела появи, джерела фінансування, економічне значення, спосіб впровадження та інші (рис. 1.2).

Щодо інноваційного управління, або управління інноваціями, то під ним слід розуміти набір економічних, мотиваційних, організаційних і правових ресурсів, методів і форм управління інноваційною діяльністю компанії з метою оптимізації економічних результатів її господарської діяльності.



Джерело: [14]

Рисунок 1.2 – Типологізація інновацій

«Інноваційний менеджмент» – це окрема галузь управлінської науки та професії, яка базується на теоретичних засадах загального менеджменту. До того ж, інноваційний менеджмент є сукупністю процедур, які утворюють загальну схему управління інноваційним процесом, як вид діяльності та процес прийняття рішень.

Інноваційний менеджмент є системою неформальних і формальних правил, норм, методів, цінностей, організаційних форм, зв'язків і економічних відносин, які регулюють різні аспекти інноваційної діяльності.

Слід зазначити, що те, як вчені, фахівці та практики сприймають управління інноваціями в даний час, не відповідає парадигмі управління. Деякі автори використовують визначення «управління інноваціями» як управління інноваційною діяльністю або управлінням інноваційним процесом, тоді як інші використовують визначення «інновації у сфері управління» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Аналіз поняття «управління інноваціями» сучасних дослідників

Автор	Ключові слова (підхід)
Ю. Буренніков [15]	Управління інноваційними процесами (організаційний)
Н. Єрмошенко [16]	Невід'ємний складник діяльності (діяльнісний)
О. Кузьмін [17]	Розроблення та реалізація інноваційної стратегії (стратегічний)
Г. Лазутін [18]	Управління інноваційними процесами (організаційний)
В. Покотилова [19]	Комплекс заходів щодо стимулювання та реалізації інноваційних ідей (системний)
В. Стадник [20]	Невід'ємна частина загального управління (організаційний)
А. Турило [21]	1. Складник загальної системи управління 2. Визначення методів впливу і науково-прикладних засад (системний)
Л. Чернобай [22]	Впровадження інших організаційно – технічних рішень (технічний)

Джерело: сформовано автором

Під інноваційним менеджментом розуміється управління інноваціями у всіх сферах діяльності, комплексне обґрунтування інноваційних рішень; управління творчою активністю працівників [23].

Управління інноваціями, як і управління організацією в цілому, можна класифікувати як мистецтво, так і науку. Наука управління вивчає управління, включаючи його функції, принципи та закономірності. З іншого боку, мистецтво управління дозволяє людям творчо використовувати знання, отримані з науки управління, у різних ситуаціях [24].

Також, управління інноваціями можна розглядати як систему, а його діяльність – як підсистему управління (рис. 1.3). Управління інноваціями – це система, яка включає в себе управління інноваційною діяльністю організації з метою оптимізації економічних результатів її господарської діяльності шляхом використання фінансових, мотиваційних, організаційних і правових інструментів, методів і форм.



Джерело: [25]

Рисунок 1.3 – Суть управління інноваціями та підходи до управління інноваціями на підприємствах та в галузях національного господарства України

Розмаїття складу та взаємозв'язків між факторами впровадження інновацій, а також мінливість та невизначеність конкретних результатів і наслідків реалізації інноваційних рішень; виконання цих рішень вимагає ефективного поєднання та сполучення різноманітних складових новаторських дій, а також зусиль і продуктивних дій широкого кола учасників інноваційного процесу, де держава займає особливе місце, оскільки вона захищає та захищає суспільні інтереси, виконуючи свої обов'язки в господарській сфері [24].

Слід звернути увагу на той факт, що управлінські інновації все ще є нечіткими та недостатньо вивченими в теорії управління та практиці. Коли з'явилися інноваційні компоненти управління, люди стали краще розуміти, що управління є важливим інтегрованим фактором, який впливає на очікувані результати діяльності суб'єкта господарювання. Без управління створення та реалізація ефективних технологій, а також розумне поєднання соціальних, інформаційних, облікових, фінансових, економічних і комерційних факторів є неможливими.

Визначення етапів втілення управлінської новації дозволяє ефективно планувати та контролювати заходи, а також створювати оптимальні умови для просування інновацій. Звичайно, можна виділити наступні етапи впровадження управлінської інновації [26]:

- інтенція;
- поява ідеї інновації;
- ініціація;
- дослідження та перевірка можливості втілення ідеї внаслідок використання інформаційних технологій;
- дифузія;
- втілення ідеї, яка здатна підвищити ефективність діяльності конкретних підрозділів чи підприємства загалом.

Таким чином, управлінська інновація – це зміна функцій, технологій і організації процесу управління та методів роботи апарату управління. Ці

зміни дозволяють підприємствам працювати ефективніше в умовах нестабільного зовнішнього середовища завдяки досвіду менеджерів і використанню нових інформаційних технологій.

Завдяки компетенції, яка є результатом застосування знань і навичок керівників, виникають новації в управлінні. Таким чином, існує два типи навичок:

– ключова компетенція, яка характеризується теоретичними та практичними знаннями управлінця, які він використовує з різних наукових джерел інформації для вирішення проблеми у практичній діяльності, формуючи в такий спосіб новацію [27];

– трансфертна компетенція, яка включає характеристики, які притаманні ключовій компетенції, але за умови здатності менеджера адаптуватися до різноманітних соціально-психологічних та інших непередбачуваних ситуацій, які виникають під час його роботи.

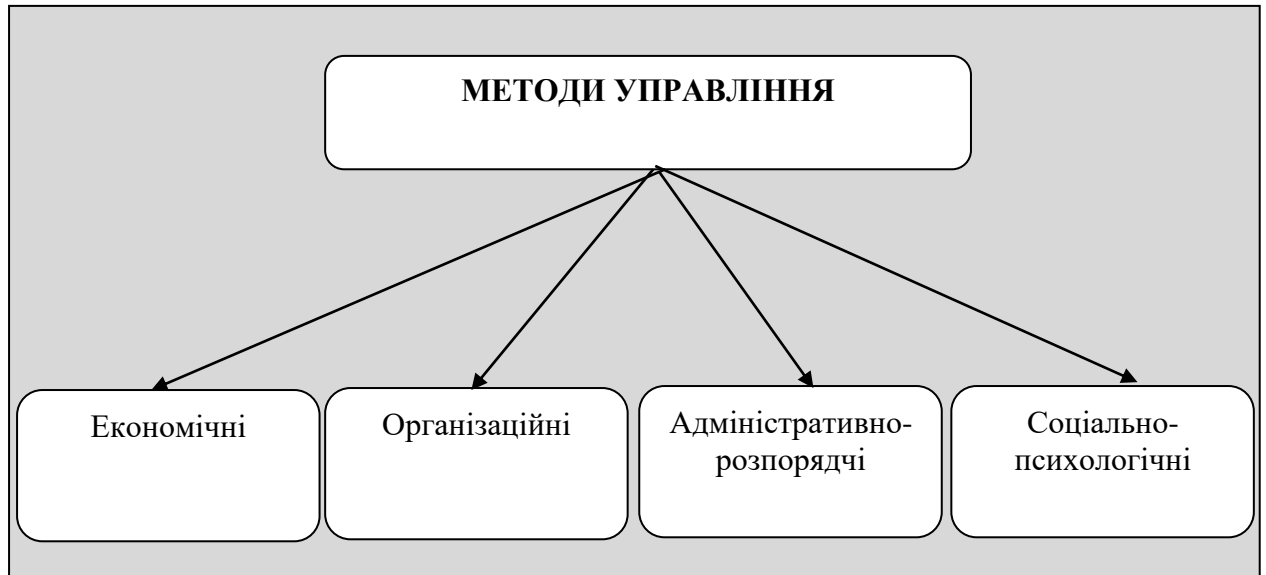
Наукові дослідження щодо визначення змісту та технологій інноваційного управління включають розробку інноваційних концепцій і технологій для їх реалізації. Ці ідеї та технології повинні бути спрямовані на підвищення продуктивності, скорочення часу прийняття рішень, забезпечення досягнення цілей і якості результатів керованих процесів. Крім того, вони повинні виступати як носії всіх видів інновацій (економічних, технологічних, екологічних та інших) [28].

У нашому дослідженні, враховуючи специфіку сфери надрокористування, узагальнення підходів до управління інноваціями дало змогу виявити, що найбільш важливим є організаційний підхід, який дає можливість менеджменту планувати свою діяльність, приймати ефективні управлінські рішення на засадах інноваційності.

Розглянемо основні методи інноваційного управління (рис. 1.4).

Використання економічних методів управління має значний вплив на розвиток виробництва. Заходи впливу, які базуються на економічних інтересах колективу та окремих працівників, сприяють здійсненню принципу

єдності суспільних, колективних та особистих інтересів, належать до економічних методів.



Джерело: сформовано автором за [29]

Рисунок 1.4 – Класифікація основних методів інноваційного управління

Поряд з економічними, широко використовуються організаційні та адміністративно-розпорядчі методи управління. Закони, нормативні акти, інструкції, положення, рішення міністерств та інші є основою організаційних методів управління. Організаційна та адміністративно-розпорядча діяльність управління включає в себе застосування директивних методів управління з метою досягнення керованого ефекту.

Соціально-психологічні – будуються з точки зору моральних стимулів і навіть моральних інтересів, враховують думку працівника, наявність у нього почуття свідомості, товариства та взаємодопомоги.

Управлінські технології є основними інноваційними інструментами управління, які включають фактори часу, норми використання ресурсів, умови збалансованості та оптимізації їх поєднання, якісні характеристики очікуваних результатів, які дозволяють координувати виконання

управлінських функцій, упорядкувати їх, ієрархію виконавців і оцінювати кінцеві результати.

Безальтернативні інструменти для інноваційного розвитку та управління інноваціями вимагають особливої уваги під час виконання управлінських завдань, а також під час розробки методів, технологій і організаційних процедур для їх реалізації. Інноваційні інструменти та технології управління повинні включати в себе знання про інноваційний менеджмент, методи його реалізації, кількісні вимірювання оцінки результатів плинущо керованих процесів, визначення динаміки та тенденцій змін, уявлення про майбутні зміни та віддзеркалення змісту прогнозованих дій управлінців, пов'язаних із технічною, виробничою, маркетинговою та іншими видами функціональної діяльності, що взаємодіють із керованими системами. Прогнозування та реальна оцінка кінцевих результатів реалізації управлінських рішень є інструментом впливу суб'єктів управління на керовані об'єкти, процеси чи їх сукупність для досягнення цілей.

Управління виробничими процесами повинно бути ефективним. Це стосується повсякденних впливів на виробництво, які тісно пов'язані з органами управління та виробництвом; вони активно впливають на роботу кожного підприємства, або галузі, виробничої ділянки та працівника, щоб створити кращі умови для роботи.

Сьогоднішній стан інноваційної діяльності в Україні є незадовільним. Він характеризується малою часткою інноваційної продукції в загальному її обсязі, що виробляється вітчизняними виробниками; невмінням менеджменту підприємств пристосовуватися до швидко змінюваного зовнішнього середовища та наслідків глобальної фінансової кризи. Нині для України вкрай важливим є докорінні зміни в системі управління національним господарським комплексом. Технологія використання нових методів управління ресурсами виробництва, застосування нових знань і методів щодо економічних перетворень визначає темпи економічного зростання провідних галузей і всього національного господарства країни [30].

Увага до підвищення ефективності інноваційності управління залежить від бажання керівництва. Розмитість термінів виконання, загублений час, відсутність автоматизації та реєстрації плину процесів підготовки рішень і відсутність обліку трансакцій призводять до безвідповідальної поведінки виконавців і безпосередніх керівників, що призводить до зниження ефективності очікуваних результатів. не допомагає підвищити продуктивність і дозволити кожному учаснику процесу управління самостійно оцінювати свою роботу. Типи організаційних структур органів управління, кількість організаційних структур і технології управлінських процесів є важливим кроком концептуалізації моделювання інноваційності управління.

Практика класифікації управлінських рішень у системі управління бізнес-процесами свідчить про те, що управлінські завдання слід групувати відповідно до кожної частини управління. Це можна зробити за допомогою таких інструментів, як класифікатори структур, функціональних компонентів, способів забезпечення управління, структур об'єктів, структур логістичних потоків та інші. Це дозволяє створити ґратку координат управління та його ієрархічно-упорядковану композицію. Перші класифікатори можна класифікувати за такими критеріями: елементи управління, етапи прийняття рішень, очікуваний результат управлінських рішень і технології їх реалізації. Кількість класифікаторів залежить від того, наскільки складними є потенційні взаємозв'язки, які складають основу «робочих» технологій управління.

Сучасний розвиток управлінської діяльності у сфері надрокористування призвів до двох проблем щодо визначення сутності терміну «надра»:

- надання максимально глибокого визначення з врахуванням теоретичного та практичного розвитку управлінської діяльності у сфері надрокористування;
- розмежування та визначення ієрархії у визначеннях «надра»,

«корисні копалини» та «мінеральні ресурси (сировина)».

Наразі відмічаємо значну дискусію, щодо визначення сутності терміну «надра».

Законодавчо, відносно «надр», у різних країнах світу намагаються визначити початок цієї складової земної кори. При цьому, враховуючи розвиток технологій, визначають за звичай верхній край для геологорозвідки та видобутку:

- для Польщі – 30 метрів від поверхні землі [31, с. 2];
- Австралія – 200 метрів від поверхні землі [31, с. 2];
- Україна – 2 метри від поверхні землі [32].

Однак, у більшості країн (Німеччина, Італія, Казахстан та ін.), у тому числі Україні, надра визначаються як частина земної кори, що знаходиться під поверхнею землі (під ґрунтом) та може бути використана для розвідки та промислового освоєння [32; 33; 34; 35].

Цікавою є точка зору науковців, щодо визначення сутності терміну «надра».

Частина науковців, таких як О. Леонова, О. Макаренко та інші підтримують визначення терміну «надра», що надано у законодавчих актах України [36, с. 177; 37, с. 426].

І. Ігнатюк та Л. Маланчук відносять до надр «мінеральні ресурси, що знаходяться у товщі землі, відзначаючи, що є мінеральні ресурси, які знаходяться на поверхні землі» [38, с. 124].

І. Мачуська до «надр» відносить «корисні копалини, що знаходяться на території країни і їх родовища простягаються від поверхні землі до меж природного розміщення» [39, с. 149].

А. Фрели-Ларсен, М. Хінцманн та С. Ітнер визначають, що надрами можливо назвати «все, що знаходиться на глибині 30 сантиметрів від поверхні землі» [40, с. 1].

Ю. Лушпієнко пропонує під надрами розуміти «частину природного середовища країни, що знаходиться під землею та придатна для геологічного

вивчення та освоєння» [41, с. 37].

Наголошуємо, що наведені визначення не вирішують у повній мірі сучасні вимоги, що постають перед надрокористуванням та управлінською діяльністю у цій сфері. Головними проблемами є:

- юридичний або технічний підхід до визначення «терміну» без врахування економічної та управлінської складової;
- не зрозумілість співвідношення термінів «надра», «корисні копалини», «мінеральні ресурси (сировина)»;
- чітка позиція по корисним копалинам, що знаходяться на поверхні землі.

Враховуючі наведені проблеми, можемо надати таке визначення: надра є частиною земної кори та земної поверхні, яка є об'єктом управлінської та економічної діяльності державних органів, органів місцевого самоврядування, суб'єктів підприємницької діяльності, суспільства та його окремих груп, домашніх господарств, яка спрямована на розвідку та освоєння родовищ корисних копалин, добування мінеральних ресурсів і використання мінеральної сировини у промисловому виробництві.

Виходячи з наведеного визначення одними з ключових видів діяльності з надрами є економічна та управлінська діяльність, що робить критично важливим управління надрокористуванням. Також чітко вказано, що корисні копалини, мінеральні ресурси та мінеральна сировина виступають складовими надр.

Корисні копалини були визначені як окремий термін у 1927 році у «Гірничому положенні СРСР». Вони визначались як складова надр, що можуть бути використані для промисловості і можуть знаходитись на поверхні та у глибині землі [42].

У Кодексі України «Про надра» під корисними копалинами розуміють «нагромадження мінеральних речовин в надрах, на поверхні землі, в джерелах вод та газів, на дні водоймищ, які за кількістю, якістю та умовами залягання є придатними для промислового використання» [32].

Гірничий закон України в межах визначення сутності корисних копалин акцентує увагу на їх природний характер, вказує, що це можуть бути тільки мінеральні речовини, наголошує про можливість їх використання, як без обробки, так і після обробки [43].

Досить цікавим є підхід до визначення сутності терміну «корисні копалини» у Класифікації запасів і ресурсів корисних копалин державного фонду надр, де визначається, що вони знаходяться в надрах та можуть мати первинний (природний) і вторинний (техногенний) характер (в місцях переробки відходів виробництва) [44].

О. Макаренко відзначає, що корисні копалини є частиною надр та підтримує законодавче визначення сутності корисних копалин у Кодексі України «Про надра» та Гірничому законі України, підкреслюючи при цьому, що корисні копалини, що знаходяться на поверхні землі не можна відносити до надр і вони є окремою категорією у надрокористуванні [37, с. 426].

Таким чином, можемо стверджувати, що корисні копалини є складовою надр, однак, вважаємо доречним стверджувати, що вони можуть знаходитися частково на поверхні землі та мати техногенний (вторинний) характер, також важливим є те, що для промислового видобутку і обробки необхідна наявність їх економічно доцільного скупчення, тобто родовищ, при цьому повинна бути економічна, екологічна, технологічна та управлінська доцільність видобутку, обробки та переробки корисних копалин.

Мінеральні ресурси є складовою корисних копалин, що мають мінеральне походження. Як зазначають І. Ігнатюк та Л. Маланчук вони можуть знаходитись під поверхнею та над поверхнею землі і ключовою їх відмінністю є не відновлюваність [38]. Підтримуємо точку зору науковців на визначення сутності терміну «мінеральні ресурси».

Головною відмінністю мінеральних ресурсів від терміну «мінеральна сировина», є те, що мінеральна сировина є вже добутими мінеральними ресурсами, що готові для подальшого використання у економіці або промисловості. Погоджуємось з точкою зору Н. Баряцької, що мінеральна

сировина виступає базисом для виробництва продукції (надання послуг, виконання робіт), а також є основою розвитку інновацій та розробки ефективних, прибуткових та екологічних технологій [45].

Окремого визначення з точки зору управління надрокористуванням заслуговує визначення терміну «критична мінеральна сировина», що отримав розповсюдження з другої половини ХХ сторіччя. Так Інституту геологічних наук США (The American Geosciences Institute) вказує, що критичною мінеральною сировиною необхідно вважати таку мінеральну сировину, постачання якої не можливо порушити з точки зору стабільності розвитку національної економіки [46].

Представники Альянсу критично важливих сировинних матеріалів (Critical Raw Materials Alliance) відносять до критичної мінеральної сировини таку мінеральну сировину з постачанням якої можуть виникнути проблеми і немає можливості її замінити на іншу, що призведе до втрат національної економічної системи та окремих виробників [47].

Підтримуємо точку зору Альянсу критично важливих сировинних матеріалів щодо сутності терміну «критична мінеральна сировина».

Спираючись на проведені дослідження сформуємо схему взаємозв'язку між термінами «надра», «корисні копалини», «мінеральні ресурси», «мінеральна сировина», «критична мінеральна сировина» (рис. 1.5). Відзначаємо, що критична мінеральна сировина є складовою мінеральної сировини, яка є складовою мінеральних ресурсів, що у свою чергу входять до складу корисних копалин, які складають частину надр. Наведене повинно виступати базисом у надрокористуванні та управлінської діяльності у цій сфері.

Для економічного та соціального розвитку країни одним з ключових аспектів є ефективне використання надр, тобто надрокористування. Враховуючи складну природу надрокористування саме воно виступає об'єктом та головним елементом управлінської діяльності у сфері використання надр, що потребує визначення сутності цього терміну.

Наголошуємо на наявність значної наукової дискусії відносно визначення сутності «надрокористування», оскільки більшість законодавчих та нормативних актів України не визначають саме сутність використання надр в країні.



Джерело: розроблено автором

Рисунок 1.5 – Схема взаємозв'язку між термінами «надра», «корисні копалини», «мінеральні ресурси», «мінеральна сировина», «критична мінеральна сировина»

Так, у Кодексі України «Про надра» у ст. 23 надається розподіл використання надр в країні на дві складові – загальну та спеціальну. Визначається особливості здійснення загального надрокористування, тобто без отримання спеціального дозволу, за звичай для особистого вжитку окремими фізичними особами (домашніми господарствами), та спеціального

надрокористування, тобто для здійснення комерційного видобутку корисних копалин та інших комерційних цілей [32].

У Законі України «Про охорону навколишнього природного середовища» (1991 рік) є схоже трактування, тільки відносно використання природних ресурсів, до яких відносять надра, а саме загальний і спеціальний порядок використання природних ресурсів (ст. 38) [48].

Науковці робили спроби надати власне визначення надрокористуванню, що потребує ґрунтового критичного дослідження.

Н. Нікітіна дає ґрунтовне визначення терміну «надрокористування», науковець вказує, що від використанням надрами необхідно розуміти геологорозвідку, гірничу справу, підземні роботи, що не пов'язані з видобутком корисних копалин, охорону надр у різних аспектах діяльності (наукова, геологічна, культурна, естетична, санітарно-гігієнічна та ін.), збір матеріалів та зразків для різних цілей наукової і практичної діяльності [49, с. 8634].

Не зважаючи на ґрунтовне визначення сутності терміну «надрокористування» Н. Нікітіною, вважаємо, що питання управлінської та економічної діяльності у визначенні не розкриті, що потребує виправлення.

О. Шем'яков у дослідженні сутності терміну «надрокористування» акцентує увагу на правові аспекти його розкриття, де визначає об'єктивну та суб'єктивну сторону терміну. Об'єктивною стороною є система правових норм, що регламентує раціональне використання та охорону надр, суб'єктивною стороною є використання корисних властивостей надр для задоволення потреб їх власника або інших користувачів [50].

Визначення, що надане О. Шем'яковим не розкриває складових надрокористування, а також його суб'єктів і об'єктів та досить поверхово торкається проблематики економічної та управлінської діяльності у межах використання надр.

Р. Біловус у власному дисертаційному дослідженні торкається правових проблем надрокористування та приділяє увагу визначення

особливостей загального та спеціального надрокористування, де також вказує, що загальне надрокористування на відміну від спеціального не несе у собі комерційної складової. Однак вказує, що загальне надрокористування можуть здійснювати і суб'єкти підприємницької діяльності для власних побутово-господарських, оздоровчих, культурних, естетичних та інших потреб [51, с. 63-64].

Визначення, надане Р.В. Біловусом також не деталізує складові надрокористування та частково розкриває проблематику економічної і управлінської діяльності, а також суб'єктів та об'єктів у цій сфері.

О. Макаренко зазначає, що надрокористування необхідно розглядати з точки зору екологічної складової, а також строків використання надр та платності такого користування [31].

Не зважаючи на значні позитивні сторони визначення сутності терміну «надрокористування» О. Макаренко, як то строки та наявність плати за користування надрами, залишаються не зрозумілими суб'єкти та елементи надрокористування.

Враховуючи наведене вважаємо доцільним під «надрокористуванням» розуміти економічну, управлінську діяльність державних інститутів, органів місцевого самоврядування, суб'єктів підприємницької діяльності, суспільства та його окремих груп, домашніх господарств щодо використання надр для власних або комерційних потреб у межах геологорозвідки, гірничої справи, підземних робіт, що не пов'язані з видобутком корисних копалин, охорони надр у науковій, геологічній, культурній, естетичній, санітарно-гігієнічній сферах, збір матеріалів та зразків для різних цілей наукової і практичної діяльності.

Вважаємо, що надрокористування можливо віднести до категорії структурованих інститутів, тому у дослідженні будемо розглядати менеджмент (управлінську діяльність) у сфері надрокористування, що потребує визначення сутності цього терміну. Спираючись на сформовані визначення термів «надрокористування» та «менеджмент» можемо вказати,

що менеджмент надрокористування – це управлінська діяльність державних інститутів, органів місцевого самоврядування, суб'єктів підприємницької діяльності, суспільства та його окремих груп, домашніх господарств щодо використання надр для власних або комерційних потреб у межах геологорозвідки, гірничої справи, підземних робіт, що не пов'язані з видобутком корисних копалин, охорони надр у науковій, геологічній, культурній, естетичній, санітарно-гігієнічній сферах, збір матеріалів та зразків для різних цілей наукової і практичної діяльності.

Запровадження сучасної системи інноваційного управління у сфері надрокористування дозволить вирішити проблеми реалізації наявних потенційних можливостей СНК та підвищити інвестиційну привабливість даної сфери [52].

Серед принципів інноваційного управління у сфері надрокористування можна відділити [53]:

- принцип власності як невід'ємного надбання;
- принцип загальнодержавного управління у сфері надрокористування;
- принцип цільового використання надр;
- принцип раціонального та ефективного використання надр;
- принцип пріоритету охорони навколишнього середовища при надрокористуванні;
- принцип комплексного екологічного підходу у надрокористуванні;
- принцип сталого надрокористування;
- принцип оплати за надрокористування;
- принцип відтворюваності природних ресурсів;
- принцип обов'язкової експертизи у сфері надрокористування та інші принципи.

Таким чином, інноваційне управління у сфері надрокористування – це процес управління значними змінами в продуктах праці, засобах виробництва, послугах та іншій інноваційній діяльності, яка є одним з основних напрямків розвитку суспільного виробництва.

Інноваційне управління надрокористуванням допомагає досягти синергетичних результатів у галузі. Це включає досягнення соціально-економічних і бізнес-цінностей та є важливим для розробки політики, яка визначає, як ефективно впроваджувати інноваційні технології в систему управління суб'єктами господарювання.

1.2. Ретроспективний аналіз та сучасний стан управлінської діяльності у сфері надрокористування

Глобалізація є всесвітнім процесом соціально-економічної та політичної інтеграції та уніфікації. Через цей процес ми спостерігаємо розвиток міжнародного поділу праці, міграції в масштабах капіталу усєї планети, робочих ресурсів, стандартизацію законодавства, економічних та технічних процесів, а також зближення культур різних країн. У результаті такого об'єктивного процесу як глобалізація відбувається збільшення як кількості спільних для груп держав проблем, так і кількості та типів інтегрованих суб'єктів

Використання надр, враховуючи їх обмеженість та складність добування, було і є ключовою складовою забезпечення розвитку економічних систем на світовому та національному рівнях. При цьому, історична ретроспектива вказує, що з трансформацією економічних систем від первіснообщинних до постіндустріальних роль використання надр постійно зростала, як і обсяги надрокористування [54, с. 68; 55, с. 54]. Наразі надрокористування виступає базисом розвитку сучасних світової та національних економік.

Зростання обсягів використання надр та обмеженість можливостей їх ефективного залучення у господарчі процеси призвели до поширення управлінської діяльності у цій галузі економіки, що викликало появу та розвиток окремої галузі управління та відповідної діяльності – управлінської діяльності в сфері надрокористування. Однак розуміння сучасних аспектів та

проблем управління надкористуванням не можливо без вивчення генезису становлення і розвитку управління надкористуванням.

Наголошуємо, що сучасна управлінська діяльність у сфері надкористування переважно зосереджена на національному рівні з активним впливом міжнародних та світових процесів у цій сфері (наприклад, глобальне потепління або збільшення використання нових матеріалів в межах розвитку електричного автотранспорту). З іншої сторони відбуваються процеси залучення до управління надкористуванням не тільки державних інститутів, а й місцевих органів самоврядування, суб'єктів підприємницької діяльності, окремих груп громадян та домашніх господарств.

Спираючись на наукові напрацювання Р. Біловуса, Р. Кіріна, Ю. Лушпієнко, Н. Максименцевої можемо запропонувати відповідну періодизацію проведення дослідження:

- первіснообщинний лад;
- перші держави світу (Єгипет, Ассирія, Вавилон, Хетське царство, Фінікія, Палестина, Стародавня Індія і Стародавній Китай) та держави античного світу (Древня Греція, Рим);
- раннє середньовіччя, у тому числі Київська Русь;
- періоди панування на землях України Польщі та Речі Посполитої;
- Козацька Держава;
- Австро-Угорський період;
- період входження до складу Російської імперії;
- перший період незалежності України;
- період входження до складу СРСР;
- період незалежності України (з 1991 року).

За первіснообщинного ладу обсяги використання надр були незначні та стосувались більше виготовлення знарядь праці. Відсутність регламентації взаємодії між членами общини та іншими общинами призводила до використання «правила сильнішого» або «правила вмілого», тобто ті, хто мав

більше можливостей відстоювати власні інтереси, мали більший доступ до використання надр або могли дозволити їх використовувати тим, хто вмів виготовляти певні знаряддя праці або зброю. Також доступ до надр отримували ті, хто мав хист або вміння до їх трансформації у потрібні знаряддя праці або зброю. Таким чином управління надрами було ситуативним та обмеженим без впровадження відповідної регламентації. З розпадом первіснообщинного ладу власність на землю та надра концентрується у вождів племен (общин) або служників первісних релігійних культів.

В Україні використання надр та перші спроби управління надрами відносяться до періоду енеоліту (V тисячоліття до н. е. – початок II тисячоліття до н. е.) у час появи та розквіту Трипільської культури, коли общини, що мешкали у межиріччі Дніпра і Дністра почали добувати та використовувати мідь [56, с. 140]. Використання надр та управління надрокористуванням відбувалось в межах патріархальних общин за «правилом вмілого».

У II тисячолітті до нашої ери відбувається перехід до бронзових виробів та формування племен на території України. У цей період можемо відмітити катакомбну, зрубну, східнотшинецьку і комарівську культури. Збільшується кількість корисних копалин, що добуваються та використовуються (наприклад, олово для виготовлення бронзи) [57, с. 41]. Формування племен та зростання майнового розшарування призводить до примітивних спроб регламентувати використання надр та управляти надрокористуванням. Функція управління надрами переходить до вождів племен але залишається і «правило вмілого».

З кінця II тисячоліття до нашої ери та до зародження Київської Русі на території України зароджуються та зникають племінні та протодержавні утворення (кіммерійці, таври, скіфи, сармати, анти) [58; 59; 60]. У цей же період активно починає використовуватись залізо та інші корисні копалини. Відбувається зміщення акцентів на володіння надрами з всіх членів племені

до окремих його членів (багаті члени племені, представники релігійних культів) або вождів та їх сімей. У цей період зароджується право управління надрами зі сторони правителів територій. Вони ініціюють та досить часто фінансують пошук, видобуток та переробку корисних копалин. Регламентація надрокористування відбувається через адміністративний примус та супроводжується усними розпорядженнями. Частина конфліктів між племенами та протодержавними утвореннями відбувається через бажання або необхідність володіти родовищами корисних копалин.

Утворення перших держав світу (Єгипет, Ассирія, Вавилон, Хетське царство, Фінікія, Палестина, Стародавня Індія та Стародавній Китай) базувалось на двох ключових аспектах: порівнювання верховного правителя з божеством або нащадком бога; значна влада панівної релігії [61; 62; 6363]. При цьому, все у країні належало або верховному правителю (його предки могли за релігійними твердженнями утворити або допомагати утворенню земель країни), або верховному правителю та окремо релігійному культу (релігійним культам). На цьому етапі державотворення відбуваються перші спроби вивести частину території країни, у тому числі надра, з під контролю верховного правителя на користь релігійних культів. Надра стають ключовим аспектом управління зі сторони державної влади, особливо що стосується стратегічних ресурсів (залізо, золото, срібло, коштовне каміння, будівельні матеріали та ін.). Не зважаючи на значну хаотичність державного управління у перших державах світу відбувається виокремлення (постійне або ситуативне) функцій нагляду та контролю за добуванням і використанням корисних копалин.

Державні утворення Древньої Греції були перші, що відійшли від нерегламентованого управління надрами верховними правителями. Наявність демократії у значній кількості Древньогрецьких полісів призвела до появи та розвитку управління надрами зі сторони окремих сімей та громадян. Право на користування та управління надрами було законодавчо регламентовано і була можливість відстоювати свої інтереси у судовій

системі [64; 65]. Для цих державних утворень були характерними чотири сторони управління надрами:

- 1) верховний правитель;
- 2) релігійні культу;
- 3) громадськість (громадяни полісу або держави);
- 4) окремі громадяни (сім'ї).

У Римі, в залежності від періоду його існування, управління надрами мало значні відмінності:

– у царський період (754/753 – 510/509 рр. до н. е.) управління надрами відбувалось за принципами, що були розкриті для інших перших держав світу;

– у період Республіки (510/509 – 30/27 рр. до н. е.) розширення права власності та зростання прав громадян призвело до появи трьох сторін управління надрами: державні інститути-релігійні культу-громадяни;

– у період Імперії (31/27 рр. до н. е. – 476 р. н. е.) відбуваються процеси продовження регламентації управління надрами та зосередження управлінських функцій у державних інститутах при переважній власності на надра імператорів;

– у період Пізньої Римської Імперії (284-476 рр.) зменшується влада Імператорів та державних інститутів, управління надрами переходить до окремих осіб (навіть не громадян), що управляють завдяки розквіту корупції та «праву сильного» [64; 65].

Раннє середньовіччя характеризувалось занепадом управління надрами. Виключенням виступала Візантія, що стала наступницею Римської Імперії та розвинула, як державне управління, так і управління на рівні окремих підприємців [66].

Три процеси сприяли розвитку управління надрами у Візантії:

перший – збільшення влади імператорів, що дало їм більше повноважень у сфері управління надрами, таких як дарування, зміна або зменшення виплат приватним надрокористувачам, накладення штрафів тощо;

другий – збільшення впливу християнської релігії на господарське життя та управлінську діяльність, а також її негативного ставлення до наживи та отримання прибутку від підприємництва;

третій – розвиток особистої свободи та цінності людини як громадянина своєї нації, який має право вимагати свої власності в судах. З іншого боку, зростає бюрократичний апарат і його вплив на бізнес і управління надр, де корупція була важливим компонентом.

Натомість у інших країнах Європи у період раннього Середньовіччя під впливом розпаду Римської Імперії та формування нових «варварських» держав відбувається максимальне спрощення управлінської діяльності, у тому числі у сфері надрокористування. Така ситуація була викликана відсутністю заміни Римському законодавству, недостатньою кількістю державних службовців, що мали освіту, а також недостатнім розумінням можливостей здійснення управлінської діяльності. У цей період надра стають власністю верховного правителя держави, що надає право на їх використання при сплаті йому відповідної ренти. При цьому, сам правитель обирає особу, яка буде кінцевим надрокористувачем, що породжувало конфлікти з феодалами на землі яких відбувалась добича корисних копалин. Передача надр у користування відбувалась за рахунок відповідних юридичних та господарських документів: дозвільні та заохочувальні грамоти, накази, наказні пам'ятки. Рента за звичай складала десять відсотків від доходу, що приносило родовище корисних копалин [67].

У цей же період отримала розповсюдження практика надання регалій (від лат. *regalis* – царський), тобто надання верховним правителем окремій особі виключного права на отримання доходів від здійснення певної господарської та економічної діяльності, у тому числі у сфері надрокористування [68, с. 32]. Практика надання регалій була започаткована у 833 році, коли Людовик Благочестивий надав право добувати монастирю Корвей кам'яну сіль [41, с. 53]. Регалія дозволяла передати всю управлінську діяльність у сфері надрокористування приватним підприємцям, верховний

правитель тільки робив вибір отримувача регалії та отримував ренту за використання надр підприємцем. Така управлінська практика значно спрощувала роботу державних інститутів у сфері надкористування та, на перший погляд, була вигідна, як підприємцю, так і верховному правителю і державі, оскільки правитель був зацікавлений обрати того підприємця, який зможе отримувати найбільший дохід від родовища, що, у свою чергу, принесе більші розміри ренти правителю. Однак, у переважній більшості, низька обізнаність верховних правителів у сфері надкористування, а також значна корупція у державних інститутах призводила до того, що регалії отримували підприємці, що намагалися зменшити плату ренти верховному правителю за рахунок корупційних угод з місцевими та центральними державними інститутами.

У період раннього Середньовіччя на землях сучасної України формується та розвивається перше велике державне утворення – Київська Русь [57, с. 55]. На чолі держави стоїть князь, що зосереджує у своїх руках всю адміністративну та військову владу. Князь призначає окремих посадовців та контролює і розподіляє землі серед громадян для ведення господарської діяльності. Відзначаємо відсутність чіткої системи державного управління у цей період та регламентації управлінської діяльності. Першою спробою регламентації управлінських відносин у Київській Русі була «Руська правда» [69]. Акцентуємо увагу, що у «Руській правді» були відсутні норми, що регламентують управління надкористуванням, однак, враховуючи розвиток ремесел, що пов'язані з видобутком корисних копалин погоджуємось з точкою зору С. Голубки [67] та В. Філатової [70], що управлінська діяльність у сфері надкористування регламентувалась окремими регаліями, досить часто не оформленими відповідними документами або здійснювалась землекористувачами зі сплатою відповідної ренти (оброку), або князю, або землевласнику.

Київська Русь у період раннього Середньовіччя пішла шляхом інших держав Європи та спростила управлінські відносини у сфері

надрокористування. Власник всієї землі держави – князь, надавав її у користування за відповідну службу на власну користь або за сплату ренти (оброку), що відбувалось у сфері використання надр, тільки у надрокористуванні досить часто розробники надр повинні були сплачувати додаткову ренту (оброк) користувачу землі, яку він отримав у пожалування від князя. Розробники надр брали на себе всі ризики, самостійно здійснювали господарську та управлінську діяльність. Регламентація управлінських процесів була або усною, або на основі традицій, або на основі відповідних розпорядчих документів (накази, жалувані грамоти та ін.).

З розвитком християнства у Київській Русі отримало розповсюдження церковне землекористування та церковне право, що активно використовувалось у сфері надрокористування. Церков була одним з учасників процесів користування надрами і виступала однією зі сторін управлінської діяльності у сфері надрокористування.

Наступним державним утворенням, що можливо ідентифікувати з сучасною Україною було Галицько-Волинське князівство, де регламентація процесів управління надрами була подібною до Київської Русі. У період існування Галицько-Волинського князівства управлінським базисом виступали:

- нормативно-правові акти та традиції Київської Русі;
- християнське право;
- нормативно-правові акти галицько-волинських князів (наприклад, князівські постанови та договори (ряди) по окремим питанням з окремими верствами або представниками народу) [71].

Відзначаємо зростання ролі боярства у період Галицько-Волинського князівства, що призводило до усування князя з деяких процесів управління надрами та концентрування фінансових потоків (ренти) від їх використання у певних боярських родах.

Починаючи з XIV сторіччя значна частина українських земель переходить під владу спочатку Польщі, а потім з 1569 року (Люблінська унія)

Речі Посполитої (федеративна держава Королівства Польського та Великого Князівства Литовського). У сфері надрокористування спочатку діяв «Гірничий статут» (1368 року), що регламентував питання добування корисних копалин, взаємовідносини влади та власників копалин, найм та працю робітників [72, с. 210].

З розвитком міст отримало розповсюдження Магдебурзьке право, що базувалось на Саксонському зерцалі та торкалось питань надрокористування, а саме: підтверджувало, що всі надра належать верховному правителю, а не користувачу земель; користувач земель, що отримав їх від верховного правителя, має надати дозвіл та отримує функції контролю за надрокористуванням на його землі, а також має право на відповідну ренту з копалин. У цей же період відбувається формування законодавчо-нормативної бази для власності, що стосується і власності на надра (Судебник Казимира – 1468 рік), де надра відносяться до нерухомого майна [73, с. 28].

Таким чином, у XIV-XV сторіччях відбуваються процеси ускладнення управління надрами, законодавча регламентація цих процесів та активне залучення до контролю за надрами магістратів міст та користувачів землі. При цьому, залишається власність на надра верховного правителя та його ключове значення в управлінні надрами. Операційне управління та інвестування здійснюють розробники надр або виробники кінцевої продукції (металурги та ін.).

Відносно плати за користування надрами, то у цей період на території України діє звичайна практика для Середньовічної Європи, а саме гірничя регалія (за звичай 10 % від доходів з видобутку), яка поступово замінюється більш прогресивним спеціальним податком до королівської казни. Право на розробку родовища мала особа, що сплачувала «ольбору» або гірничий чинш на користь короля, що закріплювала за нею можливості операційного управління, залучення інвестицій та отримання доходу з видобутку [74, с. 27].

Значні зміни в управлінні надрокористуванням на території України

відбулись у XVI сторіччі, коли спочатку було змінено Гірське законодавство (Гірничий статут короля Яна Ольбрахта – 1505 рік), а потім у 1572-1583 роках змінені принципи управління країною (обмеження прав короля та зростання влади сейму, шляхти та міського самоврядування) [41, с. 56-57]. У цей період закріплюється принцип «гірничої свободи» та особи, що відкрили родовище і збираються його розробляти виводяться з під контролю користувачів (власників) землі на якій буде відкрито копалину. Інститути державної влади захищають розробника родовища, а не користувача (власника) землі. З іншої сторони впроваджувався принцип «гірничої акцесії», коли саме власник землі, а не король мав права надавати дозвіл на розробку надр на власній земельній ділянці [75, с. 57]. Наведене призводить до внесення безсистемності в управлінську діяльність в сфері надрокористування, де королівська влада втрачає частину управлінських та контрольних функцій на користь шляхти. Також відбувається перерозподіл фінансових потоків від користування надрами на користь шляхти та розробників надр.

Не зважаючи на те, що до початку XX сторіччя Україна не мала самостійності, необхідним є розкрити особливості управлінської діяльності в сфері надрокористування на території Козацької Держави, що виступала протодержавою української нації та мала у різні періоди існування різну ступінь автономності в межах Польщі, Речі Посполитої, Російської імперії та Туреччини. Управлінська діяльність в сфері надрокористування формувалась під впливом:

- управлінської практики та законодавства тієї країни, до складу якої входили землі Козацької Держави;
- негласних законів та традицій серед козаків (перший займ земель);
- законодавчих актів гетьманів (універсали).

Універсали гетьманів стосувались надання окремого права на використання надр і були прототипом сучасних ліцензій у сфері надрокористування (універсали І. Мазепи, Д. Многогрішного,

I. Самойловича, Г. Гуляницького та ін.) [76].

Після розділу земель Речі Посполитої у 1795 році, землі сучасної України були розділені між Австро-Угорською імперією та Російською імперією [57, с. 389]. Подальший розвиток управлінської діяльності у сфері надрокористування в Україні відбувався під впливом особливостей використання надр у кожній з зазначених імперій.

У Австро-Угорщині регламентація управлінських процесів у надрокористуванні відбувалась пізніше, ніж у Польщі та Речі Посполитій, тільки у 1519 році Карл V видає грамоту, що торкається державного управління у сфері використання надр та затверджує використання гірничої регалії разом з обмеженим принципом «гірничої свободи». У 1553 році спеціальним Указом вводиться посада гірничого судді, що робить систему управління надрами у Австро-Угорщині відмінною від управління в інших країнах Європи. Управління надрами базувалось на таких принципах:

- володіє надрами країни імператор;
- громадяни можуть отримати дозвіл на розробку родовищ та стають монополістами на певній території;
- майже всі господарські питання, у тому числі збут отриманої продукції узгоджуються з гірничим суддею;
- розробник родовища сплачує визначену грошову ренту у державну скарбницю;
- рента є низькою по зрівнянню з іншими країнами Європи [75, с. 58].

Розвиток капіталізму призвів до кардинальних змін в управлінні надрами в Австро-Угорщині на початку та в першій половині XIX сторіччя. У цей період починається активна розробка родовищ у Карпатах на території України, особливо що стосується видобування нафти. Відзначаємо такі етапи реформування управління надрокористуванням в Австро-Угорщині в XIX сторіччі:

- «Декрет Дворової палати» (1810 рік) – регламентація добичі нафти та визначення нафти як виключно загальнодержавного природного ресурсу,

управління добичею якого покладено на державні інститути за можливості залучати для видобування державні підприємства [77, с. 23];

– Державний Гірничий закон (1854 рік) – регламентація надрокористування у країні, захист державних інтересів та інтересів підприємств, що займаються розробкою надр, запровадження основ захисту надр через запровадження штрафних санкцій за порушення добування корисних копалин, запровадження принципу гірничої свободи для всіх корисних копалин крім солі (державна монополія), закріплення здавання всіх добутих дорогоцінних металів до державної скарбниці [51, с. 15];

– Галицький крайовий закон (1884 рік) – регламентація надрокористування у Карпатах та Галицькому регіоні; імплементація загальнодержавних норм з управління надрами на регіональному рівні; визначення основ охорони надр у регіоні (нагляд, контроль, штрафні санкції) [55; 73].

Наголошуємо на значних змінах в управлінні надрами на території України в Австро-Угорщині, де відбувається ускладнення механізмів управління зі сторони державних інститутів та наявний контроль не тільки за видобутком, а й за збутом корисних копалин. Окремо відзначаємо запровадження адміністративних механізмів, що направлені на охорону надр та забезпечення свободи господарської діяльності у сфері надрокористування.

Ключовим для України став період кінця XIX сторіччя та початку XX сторіччя, коли на території України активно почали розробляти родовища корисних копалин у Донецькому та Криворізькому регіонах.

У короткий період першої незалежності України (1917-1921 роки), не зважаючи на складнощі політичного, економічного та військового характеру, уряд країни приділяв увагу питанням управління надрокористуванням, що призвело до затвердження положення, що народ країни має виключне право володіти, розпоряджатися та управляти надрами (IV Універсал Центральної Ради – 1918 рік; Земельний закон – 1918 рік) [78, с. 267; 79, с. 286]. Також

було визначено державний орган виконавчої влади у сфері управління надрокористуванням – Український Геологічний комітет (1918 рік) [80, с. 4]. У цей період відбувається подальша регламентація процесів захисту працівників підприємств гірничої галузі, а також вирішуються питання побудови нового управлінського механізму у сфері надрокористування, куди залучаються державні органи влади, приватні підприємці та представники робітників суб'єктів господарювання.

У період входження України до складу Радянського Союзу відбуваються значні зміни та реформування управління у сфері надрокористування. У період входження України до складу Радянського Союзу відбувається зміщення акцентів у сфері управління надрами до державних інститутів та державних підприємств. З іншої сторони цей період характеризується бурхливим розвитком геології та розробки корисних копалин. Відмічаємо зростання захисту працівників та покращення питань охорони надр на фоні збільшення екологічних проблем через значне зростання видобутку корисних копалин. Формуються напрями рекреаційного та промислового використання надр. Активно проводяться наукові дослідження, у тому числі в сфері управління надрами та надрокористуванням.

Починаючи з 1991 року починається період самостійного управління надрами державних інститутів та народу України. За цей період країна пройшла значний шлях у сфері регламентації та реформування управління надрами. Вважаємо доцільним акцентувати увагу на головних законодавчих та нормативних актах країни, що регулюють управлінську діяльність у сфері надрокористування (наведемо їх у хронологічному порядку):

- Законі України «Про охорону навколишнього природного середовища» (1991 рік) [48];
- Кодекс України про надра (1994 рік) [32];
- Конституція України (1996 рік) [81];
- Гірничий закон України (1999 рік) [43];

– Закон України «Про державну геологічну службу України» (1999 рік) [82];

– Закон України «Про затвердження Загальнодержавної програми розвитку мінерально-сировинної бази України на період до 2030 року» (2011 рік) [83].

Головними напрямками управлінської діяльності у сфері надрокористування в Україні виступають:

- підтвердження та захист права власності народу України на надра країни;
- формування управлінської діяльності з залученням державних інститутів, інститутів місцевої влади, підприємців, громадськості, місцевого населення, засобів масової інформації, науковців;
- дослідження та імплементація закордонного досвіду;
- концентрація та залучення ресурсів, у тому числі фінансових, на пошуку та розробці пріоритетних родовищ мінеральної сировини і стратегічної сировини;
- підвищення енергетичної незалежності країни;
- активізація використання сучасних методів дослідження надр та пошуку корисних копалин;
- раціональне використання мінерально-сировинної бази країни;
- охорона надр та підвищення екологічної і соціальної складової в управлінні надрокористуванням в Україні;
- активізація міжнародного співробітництва та залучення іноземних інвестицій у сферу надрокористування країни.

Враховуючи проведені дослідження можемо навести схему декомпозиції генезису становлення та розвитку управлінської діяльності в сфері надрокористування в Україні з врахуванням ключових тенденцій різних часових періодів розвитку держави (рис. 1.6).

До того ж, при вирішенні проблем управління виробничою діяльністю підприємств, які використовують природні ресурси як сировину, важливо

враховувати особливості таких напрямів діяльності, як геофізичні та бурові роботи, видобування природних ресурсів, транспортування, переробка та продаж готової продукції.

Часовий	Державне	Ключові тенденції у сфері управління надрокористуванням
IX – XII ст. XII – XIV ст.	Київська Русь Галицько-Волинське князівство	Надра належать князю, він надає їх у користування за сплати відповідної ренти (оброку), запровадження церковного права у надрокористуванні, максимальне спрощення управлінської діяльності.
XIV - XVIII ст.	Польща та Речь Посполіта	Надра належать королю, він надає їх у користування за сплати відповідної ренти – гірничої регалія (10 % від видобутку), законодавча регламентація управлінської діяльності, принципи «гірничої свободи» та «гірничої акцесії», мінімальне втручання державних інститутів в управління надрокористуванням на рівні окремих підприємств.
XV - XVIII ст.	Козацька держава	Розпорядження надрами на обмеженій території, перший займ земель та універсали гетьманів.
XVIII – XIX ст.	Австро-Угорщина	Надра належать королю, законодавча регламентація управлінської діяльності, принцип «гірничої свободи», збільшення втручання державних інститутів в управлінську діяльність на рівні окремих підприємств, запровадження контролю за надрокористуванням, диференціація сплати рентних платежів, захист розробників родовищ.
Середина XVII – початок XX ст.	Московське царство, Російська імперія	Надра належать царю (імператору), законодавча регламентація управлінської діяльності, ускладнення управління та контролю за надрами зі сторони державних інститутів, диференціація сплати рентних платежів, захист розробників родовищ, запровадження основ захисту надр та працівників, розвиток геологорозвідки.
1917-1921 рр.	Перший період незалежності	Надра належать народу, спроби законодавчої регламентації управління надрокористуванням.
1917-1991 рр.	СРСР	Надра належать народу, повний контроль за надрами держави, розвиток геологорозвідки, навчання фахівців, наукові розробки, законодавча регламентація надрокористування, збільшення напрямів управління надрокористуванням.
1991- ... рр.	Україна	Надра належать народу, комплексне управління надрами (держава, місцеві органи влади, підприємці, громадськість, населення), охорона надр та екологія, акцент на стратегічні ресурси.

Джерело: сформовано автором

Рисунок 1.6 – Схема декомпозиції генезису становлення та розвитку управлінської діяльності в сфері надрокористування в Україні

Вважаємо доцільним виокремити три рівні менеджменту надрокористування (рис. 1.7). Наголошуємо на необхідності особливу увагу у

дослідженні приділити державному (мезо-) рівню менеджменту надкористування на прикладі України.



Джерело: розроблено автором

Рисунок 1.7 – Рівні менеджменту надкористування

Дослідження понятійно-категоріального апарату менеджменту у сфері надкористування потребує виокремлення та надання характеристики суб'єктам, об'єктам, цілям, задачам, принципам та функціям на виокремлених рівнях управлінської діяльності використання надр.

Суб'єкти макрорівня менеджменту надкористування наведені на рис. 1.7: окремі держави, міжнародні організації, міждержавні утворення та суб'єкти господарювання (переважно великі та транснаціональні або багатонаціональні). До об'єктів менеджменту надкористування на макрорівні слід віднести надра окремих держав та регіонів.

Цілями менеджменту надкористування на макрорівні виступають:

- забезпечення стійкого розвитку світової та міжнародних економічних систем;
- міжнародна боротьба з глобальним потеплінням;

- забезпечення екологічної безпеки на світовому та міжнародному рівнях;
- розвиток ресурсного потенціалу на світовому та міжнародному рівнях;
- формування сприятливого інвестиційного та конкурентного середовища на світовому і міжнародному рівнях.

Завданнями менеджменту надрокористування на макrorівні є:

- встановлення стандартів менеджменту, пошуку та видобутку корисних копалин;
- захист від недоброякісної конкуренції окремих країн та суб'єктів господарювання;
- формування та розвиток інформаційної бази у сфері надрокористування;
- захист населення та економік окремих країн;
- забезпечення екологічної безпеки та боротьба з екологічними катастрофами, що викликані надрокористуванням;
- підготовка та перепідготовка кадрів;
- формування світового і міжнародного ринків персоналу у сфері надрокористування.

До принципів менеджменту надрокористування на макrorівні слід віднести:

- гнучкість та адаптивність до змін зовнішнього та внутрішнього середовища;
- оперативність відносно реакції на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища;
- цілеспрямованість щодо досягнення поставленої сукупності стратегічних і тактичних цілей;
- достатність відносно забезпечення ресурсами управлінської діяльності;
- управлінських впливів на взаємовідносин відповідних суб'єктів;

– взаємозалежність всіх суб'єктів взаємовідносин [84].

Функціями менеджменту надрокористування на макрорівні є:

- інформаційна – формування і забезпечення інформацією для прийняття управлінських рішень;
- регулююча – регулювання відносин між суб'єктами щодо об'єктів менеджменту надрокористування;
- нормативна – формування і розвиток нормативної бази у сфері менеджменту надрокористування;
- організаційна – формування і розвиток взаємозв'язків між суб'єктами менеджменту надрокористування;
- стимулююча – спонукання суб'єктів взаємовідносин не порушувати права інших суб'єктів та сумлінно виконувати власні обов'язки;
- контрольна – контроль за виконанням обов'язків та дотриманням прав суб'єктів взаємовідносин.

Ключовим, у сучасних умовах розвитку менеджменту надрокористування є мезорівень. Суб'єкти мезорівня менеджменту надрокористування представлені на рис. 1.3: державні владні інститути, органи місцевого самоврядування, суб'єкти підприємницької діяльності (вітчизняні та іноземні), суспільство та його окремі групи, домашні господарства (вітчизняні та іноземні) [32]. Об'єктами менеджменту надрокористування на мезорівні є вся сукупність окремих ділянок надр, що розташовані на території країни.

До цілей менеджменту надрокористування на мезорівні відносять: забезпечення прав та інтересів суб'єктів взаємовідносин; прозорість та ефективність у межах користування надрами; підвищення інвестиційної привабливості та збільшення обсягів інвестицій, у тому числі іноземних у надрокористування; розвиток ресурсного потенціалу країни; забезпечення екологічної безпеки на національному рівні; формування сприятливого конкурентного середовища у сфері національного надрокористування [85, с. 3].

Завданнями менеджменту надрокористування на мезорівні виступають: розвиток мінерально-сировинної бази країни; планування та прогнозування обсягів видобування корисних копалин; запровадження та збір плати за користування надрами; встановлення стандартів менеджменту, пошуку та видобутку корисних копалин, а також екологічної безпеки та захисту працівників в сфері надрокористування [38, с. 125].

Наголошуємо, що принципи та функції менеджменту надрокористування на макро-, мезо- та мікрорівнях є однаковими.

До суб'єктів менеджменту надрокористування на мікрорівня слід віднести: окремих суб'єктів підприємницької діяльності (вітчизняні та іноземні), державні та інші організації (вітчизняні та іноземні), окремі організовані групи громадян (вітчизняні та іноземні). Об'єктами менеджменту надрокористування на мікрорівні є окремі ділянки надр, що розташовані на території країни.

Цілями менеджменту надрокористування на мікрорівня виступають: дотримання законодавчо-нормативної бази; забезпечення стійкого зростання; ефективне використання надр; забезпечення захисту довкілля та екологічної безпеки; конкурентоспроможність (забезпечення або підтримка на відповідному рівні).

До завдань менеджменту надрокористування на мікрорівні слід віднести: здійснення фінансової та господарської діяльності; ефективне управління ресурсами; забезпечення стратегічного та оперативного планування; формування та зміни організаційної структури; виконання зобов'язань перед контрагентами [86].

Сьогодні головним завданням для України є залучення іноземних інвестицій, особливо в галузі геологорозвідки та гірничовидобувної промисловості. Це особливо важливо для рудних родовищ, оскільки розвідка та видобування (зокрема будівництво шахт і збагачувальних фабрик) зазвичай вимагають значних сум грошей. У всьому світі існують кодекси публічної звітності, спрямовані на підвищення прозорості інвестиційного

процесу. Ці кодекси регулюють спосіб розкриття наукової та технічної інформації, пов'язаної з об'єктом інвестицій, а також гарантують інвесторам достатню достовірність.

Вважається, що надра України «можуть стати справжнім драйвером вітчизняної економіки» [87]. Однак позитивні тенденції в галузі та залучення інвестицій залежать від реального суспільно-економічного стану країни. Виробництво та переробка неметалічних корисних копалин в Україні різко падають через втрату контролю над деякими українськими територіями та поглиблення кризової економіки.

У сфері надрокористування необхідно підвищити ліквідність активів національних надр відповідно до міжнародних стандартів і оціночних параметрів, які відповідають ринковим умовам. Крім того, необхідно створити загальнодержавну правову систему реєстрації та захисту прав власності у сфері надрокористування за принципом нерухомості, що передбачає обов'язкове виявлення незаконного видобування корисних копалин і визнання законності позалегальних прав власності на такі дії.

Управлінська діяльність у сфері надрокористування історично пройшла шлях від максимального спрощення до розвитку та використання складних інституційних форм, що потребує дослідження її сучасного стану та тенденцій в існуючій системі управління.

Сьогодні система управління у сфері надрокористування має відповідати тенденціям інноваційного менеджменту та використовувати всі сучасні інструменти регуляторного впливу на розвиток галузі. Оскільки сфера надрокористування відноситься до стратегічно важливих галузей національного господарства України, креативне мислення менеджменту у цієї сфері повинно бути забезпечено відповідним організаційно-економічним та методичним забезпеченням та використанням практичного досвіду провідних країн світу.

Організація управління у сфері надрокористування базується на нових правилах користування надрами, які є передбачуваними та привабливими для

інвестора. А саме, прийнято Закон № 2805-ІХ, що передбачає дерегуляцію та осучаснення правил гри у сфері надрокористування, зокрема [88]:

- скасування дублюючих погоджень, прибирання надмірних повноважень місцевих громад, залишаючи за ними право ефективного впливу на надрокористувача;

- лібералізація обігу спецдозволів – вільне відчуження прав на користування надрами;

- підтримка «малого надрокористування» – позааукціонне надання спецдозволів на розробку корисних копалин місцевого значення для власників земельних ділянок площею до 25 га, що має сприяти швидкому доступу до корисних копалин будівельної групи.

Цільовий результат – спецдозвіл на користування надрами зможе бути виданий за 60 днів, із початком видобутку через 5 місяців.

Система стратегічного планування повинна включати стратегію розвитку сфери надрокористування, яка складається з: стратегічного плану та тактичних завдань щодо зростання економічних показників діяльності; стратегічного плану діяльності центрального органу виконавчої влади, державних господарських об'єднань, національних акціонерних компаній та державних холдингових компаній.

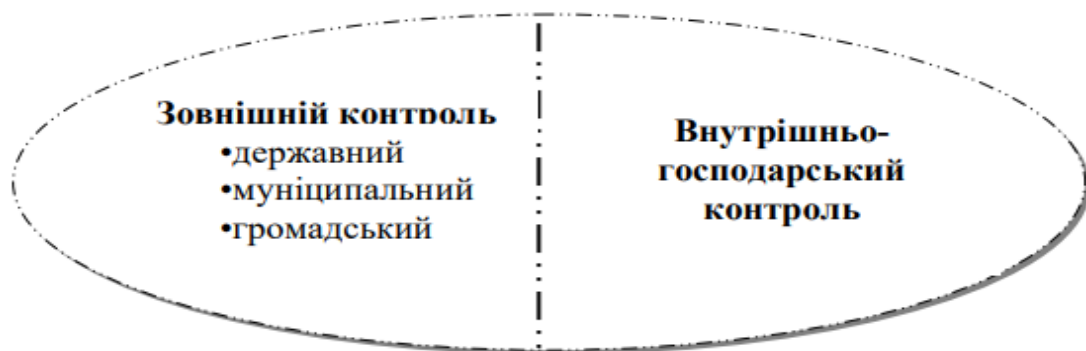
Основними принципами, на яких базуються державне прогнозування та розроблення програм економічного розвитку сфери надрокористування, є: цілісність, об'єктивність, науковість, гласність, самостійність, рівність, дотримання загальнодержавних інтересів.

Мотивація до ефективної управлінської діяльності має базуватися на фактах, які є реальними, дійсними та конкретними. Об'єктивність мотивації залежить від вивчення методів мотивації, проведення необхідних підрахунків, аналізів, вимірів, співставлень і виявлення помилок або недоліків. Крім того, лише узагальнення всіх даних, отриманих таким чином, дозволяє досягти правильних, обґрунтованих висновків, а також розвиває здатність вирішити основні питання для встановлення істини. Це дозволяє

приймати ефективні управлінські рішення щодо усунення порушень або запобігання небажаним наслідкам.

Щодо обліку у сфері надрокористування, то у зв'язку з тим фактом, що витрати, пов'язані з отриманням ліцензії на розвідувальну діяльність, а також інші подібні витрати виключені з сфери застосування цих нормативних документів, можна припустити, що діяльність з розвідки та оцінки починається після отримання прав на здійснення розвідувальної діяльності на певній території. Відповідно, дії, які здійснюються до придбання ліцензій і дозволів на проведення розвідувальних робіт, відомі як передрозвідувальна фаза.

В умовах постійного виснаження запасів природних ресурсів в усьому світі вирішальне значення має розв'язання проблеми належного контролю за їх наявністю та економним використанням. Завдання відтворення використаних ресурсів і відновлення природного стану землі вимагають контролю. Державні, місцеві органи та підприємства, які займаються видобуванням і переробкою природних ресурсів, повинні забезпечувати такий контроль. У сфері видобування та переробки корисних копалин надзвичайно важливі чіткі системи державного та громадського контролю, оскільки вони гарантують ефективне використання ресурсів з дотриманням соціальних та природоохоронних стандартів (рис. 1.8).



Джерело: [89]

Рисунок 1.8 – Види контролю діяльності підприємств з видобування і переробки природних ресурсів

Координація – це важливий момент управління. Він може бути сприйнятий як деякий системний об’єкт, а також як динамічне явище (тому що коли виробничо-економічна система розвивається, необхідні нові координаційні управлінські впливи).

Координація дій щодо удосконалення системи управління у сфері надкористування вимагає оптимального поєднання бізнес-процесів управління та виробництва. У загальному випадку координація означає підтримку односпрямованості дій у конкретних бізнес-процесах або попередження відхилень у функціонуванні автономних частин системи для досягнення загальної мети підприємства шляхом коригування відхилених дій і підтримки співпадаючих дій.

Оцінка ефективності управління у сфері надкористування може здійснюватися з використанням декількох підходів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Огляд основних підходів щодо управління надкористуванням

Підхід	Характеристика	Приклад
1	2	3
Технологічний підхід	Підхід зосереджений на використанні передових технологій для підвищення ефективності видобутку, очищення та переробки природних ресурсів. Включає в себе застосування автоматизованих систем, інформаційних технологій та інноваційних методів видобутку.	Використання геоінформаційних систем для визначення місць родовищ, розвиток нових методів гірничої роботи, впровадження відновлюваних джерел енергії для зменшення викидів парникових газів.
Екологічний підхід	Орієнтований на збереження природних ресурсів та мінімізацію негативного впливу видобутку на довкілля. Включає в себе заходи з реабілітації земель після видобутку, контроль за викидами та обмеження шкідливого впливу на біорізноманіття.	Впровадження сучасних технологій очищення стічних вод, використання альтернативних методів обробки руди з мінімізацією викидів токсичних речовин.

Продовження табл. 1.2

1	2	3
Економічний підхід	Підхід спрямований на максимізацію прибутку та оптимізацію витрат у галузі надрокористування. Включає в себе аналіз ринкових умов, оптимізацію процесів видобутку та реалізації, а також пошук ефективних стратегій управління ризиками.	Визначення оптимального рівня виробництва для максимізації прибутку, використання фінансових інструментів для зменшення ризиків на ринку природних ресурсів.
Соціально-економічний підхід	Спрямований на забезпечення соціальної відповідальності та збереження соціально-економічного благополуччя в регіонах, де здійснюється надрокористування. Включає в себе розвиток місцевих громад, створення робочих місць та підтримку соціальних програм.	Реалізація програм розвитку інфраструктури в регіонах з надресурсами, сприяння місцевому підприємництву та розвитку соціальних проектів для місцевого населення.
Стратегічний підхід	Орієнтований на розробку довгострокових стратегій управління надресурсами, враховуючи глобальні та регіональні виклики та можливості. Включає в себе аналіз тенденцій розвитку, розробку візій та місій компаній, а також стратегічне планування.	Розробка стратегій диверсифікації видобутку, введення нових напрямків діяльності для зменшення залежності від одного джерела природних ресурсів.

Джерело: [90]

Для забезпечення стійкого та ефективного управління надресурсами на глобальному та національному рівні ці підходи можуть використовуватися окремо або в поєднанні.

Мета впровадження необхідних інноваційних змін повинна полягати в наступному:

- наповнення інноваційним змістом і швидкість виконання функцій управління та завдань, які вони виконують;
- розробка інноваційного підходу до розвитку технологій управління;

- інституційно-інформаційне забезпечення та підтримка проектів управлінських технологій;
- розвиток і вдосконалення організаційних компонентів системи управління, включаючи організаційні схеми, організаційні процеси та організаційні методи; впровадження нових технологій і інструментів прийняття рішень;
- упорядкування прямих і зворотних зв'язків між компонентами системи управління;
- забезпечення кадрами і створення розумних процедур для співпраці та взаємодії працівників системи управління;
- методологія для аналізу, оцінки діяльності та відстеження рівня інноваційності;
- оцінка якості результатів функціонування керованих систем і ролі управління в їх результатах;
- удосконалення фінансово-економічних засад і обґрунтування витрат, пов'язаних із функціонуванням систем управління.

Пріоритетними напрямками наукових досліджень щодо інноваційного управління надрокористуванням є:

1) нова, ефективніша та екологічно безпечніша технологія видобутку корисних копалин. Це включає такі речі, як використання відновлювальних технологій, розробка методів мінімального втручання в навколишнє середовище та автоматизація процесів видобутку;

2) вивчення методів ефективного управління природними ресурсами, що забезпечують їх збереження для майбутніх поколінь. Це охоплює розробку критеріїв оцінки запасів, планування розробки родовищ та методи відновлення земель після видобутку;

3) оцінка впливу видобутку на довкілля та розробка методів мінімізації його наслідків. Зменшення викидів вуглекислого газу, управління відходами та використання вторинних ресурсів є важливими дослідженнями.

4) оцінка існуючих правових рамок і створення нових, включаючи ліцензування, екологічні стандарти та корпоративну відповідальність;

5) дослідження досвіду інших країн і адаптація кращих практик надрокористування. Розробка планів щодо гармонізації національних законів з міжнародними угодами та правилами;

6) створення навчальних програм та тренінгів для фахівців у сфері надрокористування, а також поширення інформації серед населення щодо необхідності сталого використання природних ресурсів.

Однією з головних переваг від використання інновацій є підвищення ефективності та продуктивності діяльності. Інновації у сфері надрокористування дозволяють оптимізувати використання надр, зменшуючи витрати на їх дослідження та освоєння. Це не тільки сприяє економічному зростанню країни, але й більш раціональному використанню обмежених природних ресурсів та екологічній стійкості [91].

Стратегічні ідеї щодо інноваційного реформування повинні бути реалізовані в певній послідовності, з науково-теоретичним, методологічним та організаційно-економічним супроводом. Це забезпечує системність впливів на управління за допомогою поєднання інноваційних технологій, методів і механізмів, щоб гарантувати, що результати функціонування керованих об'єктів є системно ефективними.

1.3. Контрольно-наглядова діяльність у сфері надрокористування: сутність та зміст

Однією зі складових управлінської діяльності у сфері надрокористування виступає контрольно-наглядова діяльність. Науковці у дослідженнях роблять акцент на державну контрольно-наглядову діяльність, майже не торкаючись питання інших видів контрольно-наглядової діяльності, що, враховуючи напрацювання відносно рівнів менеджменту у сфері використання надрами, потребує доповнення та внесення відповідних

змін у наукову роботу в галузі менеджменту використання надр [38; 41; 74; 92].

Вважаємо, що контрольно-наглядова діяльність у сфері надрокористування здійснюється на трьох рівнях, де ключове значення має діяльність на мезорівні, або рівні окремої держави (табл. 1.3). На мезорівні контрольно-наглядова діяльність базується на державному контролі, який дозволяє захищати інтереси суспільства та вирішувати гострі екологічні проблеми.

Таблиця 1.3 – Рівні контрольно-наглядової діяльності у сфері надрокористування та їх характеристика

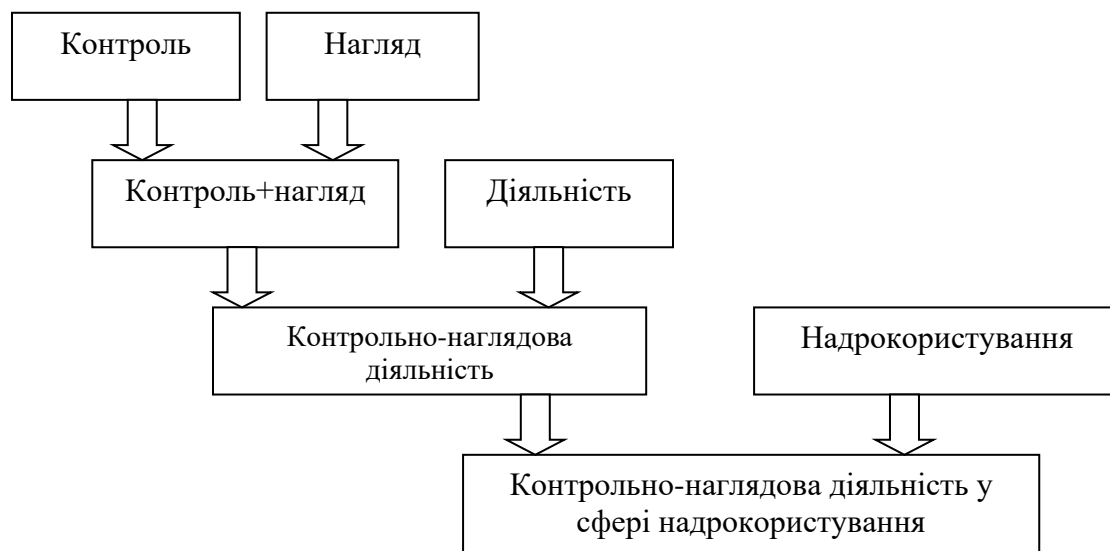
Рівень контрольно-наглядової діяльності у сфері надрокористування	Напрямок контрольно-наглядової діяльності у сфері надрокористування	Характеристика контрольно-наглядової діяльності у сфері надрокористування
1	2	3
Макрорівень	Контрольно-наглядова діяльність у сфері надрокористування на світовому рівні	Міжнародні організації працюють над створенням глобальних стратегій використання надр, особливо щодо охорони навколишнього середовища, екологічної безпеки та захисту працівників.
	Контрольно-наглядова діяльність у сфері надрокористування на міжнародному рівні	Міждержавні угоди щодо розподілу та сумісної добичі корисних копалин, охорони навколишнього середовища, захисту прав працівників і забезпечення економічної та екологічної безпеки.
Мезорівень	Державна контрольно-наглядова діяльність у сфері надрокористування	Контроль і нагляд за діяльністю підприємств на національному та регіональному рівнях щодо добування та переробки корисних копалин (соціальні, економічні та екологічні аспекти)
	Недержавна (громадська) контрольно-наглядова діяльність у сфері надрокористування	Контроль і нагляд громадськості за діяльністю підприємств на національному та регіональному рівнях щодо добування, добування та переробки корисних копалин (екологічні, економічні та соціальні аспекти).

Продовження табл. 1.3

1	2	3
Мікрорівень	Контрольно-наглядової діяльності у сфері надрокористування на рівні окремих суб'єктів господарювання	Контроль та нагляд за власною фінансово-господарською діяльністю та діями контрагентів щодо пошуку, добування та переробки корисних копалин (економічні аспекти, дотримання законодавства).

Джерело: розроблено автором

Наголошуємо на тому, що існує значна дискусія щодо визначення сутності терміну «контрольно-наглядова діяльність у сфері надрокористування». Це пов'язано з різноманітністю підходів до цієї діяльності, а також відсутністю чіткого визначення понять, таких як «контроль», «нагляд», «діяльність», «контрольно-наглядова діяльність», «надрокористування». Для вирішення проблеми ми використаємо метод декомпозиції системного аналізу, оскільки структура проблеми недостатня щодо визначення сутності терміну «контрольно-наглядова діяльність у сфері надрокористування» (рис. 1.9).



Джерело: розроблено автором

Рисунок 1.9 – Визначення сутності терміну «контрольно-наглядова діяльність у сфері надрокористування» з використанням методу декомпозиції системного аналізу

Для отримання об'єктивної інформації про його структуру, розвиток або сутність, метод декомпозиції передбачає поділ цілого (системи) на окремі компоненти [93, с. 93].

У дослідженні буде використано метод декомпозиції, для визначення сутності терміну «контрольно-наглядова діяльність у сфері надкористування». Значення m – це кількість рівнів ієрархії. Ключові характеристики використання методу наведено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Ключові характеристики використання методу декомпозиції для визначення сутності терміну «контрольно-наглядова діяльність у сфері надкористування»

Z (номер рівня ієрархії)	k (кількість складових рівня ієрархії)	q_{zi} (ваговий коефіцієнт і-ї складової)	$\sum_{i=1}^k q_{zi} =$ (дисциплінуюча умова)
1	2	0,5	=1,0
2	2	0,5	=1,0
3	2	0,5	=1,0
4	1	1,0	=1,0

Джерело: систематизовано автором за даними [94, с. 165]

Спираючись на наведені можливості визначення сутності терміну «контрольно-наглядова діяльність у сфері надкористування» з використанням методу декомпозиції системного аналізу (рис. 1.9 та табл. 1.3) надалі необхідним є визначити сутність всіх складових терміну у відповідній послідовності.

Термін «контроль» має широке використання у багатьох сферах науки, включаючи менеджмент, економіку, юриспруденцію та соціальну роботу, наприклад. Наведене призвело до значного обговорення того, що є його сутністю.

Для управління будь-якою складною системою необхідний контроль. Контролю підлягають усі матеріальні та грошові потоки, виробничі процеси,

діяльність людей, витрати ресурсів і результати на підприємстві. Такий глобальний контроль дозволяє визначити, наскільки ефективна діяльність підрозділів на всіх ієрархічних рівнях відповідає чинним правилам і поставленим завданням. У процесі контролю збирається та аналізується інформація, необхідна для визначення причин відхилень фактичних показників від встановлених або планових [95].

Так, на думку О. Павлюх контроль пов'язаний за спостереженням за відповідним об'єктом з метою: «отримання об'єктивної інформації, надання допомоги, визначення проблем та причин проблем у функціонуванні, недопущення порушень, у тому числі законодавства, боротьби з порушеннями» [96, с. 119].

І. Орехова розглядає контроль з точки зору уповноважених державних інститутів щодо їх результативного впливу на відповідні об'єкти на основі відповідних критеріїв щодо підвищення загальної соціальної ефективності окремих систем [97, с. 487-488].

У Лімській декларації керівних принципів контролю (1977 рік) вказано, що контроль це викриття відхилення від прийнятих стандартів та порушення ефективності з метою усунення проблем за рахунок корегуючи впливів та формування компенсаційних механізмів [98].

Деякі автори акцентують увагу, що контроль будується як зворотній зв'язок між суб'єктом та об'єктом контролю відносно отримання інформації про хід виконання рішень суб'єкту контролю на об'єкті контролю [99].

В економічній літературі відсутня єдина точка зору про місце контролю в системі управління. Багато авторів недооцінюють роль контролю в управлінні. Одні з них вважають, що контроль не є основною, самостійною діяльністю, а є доповненням до всіх інших функцій управління [100]; другі вважають, що контроль поєднується з аналізом [99]; треті визначають контроль як функціональний додаток до обліку [101].

Класик менеджменту А. Файоль зазначав: «На підприємстві контроль полягає в тому, щоб перевірити чи все виконується відповідно до

утверджених планів, розроблених інструкцій і встановлених принципів. Його ціль – виявити слабкі місця та помилки, своєчасно виправити їх і не допускати повторення. Контролюється все: предмети, люди, дії» [102].

Класифікацію принципів контролю за методологічними принципами та принципами організації наведено на рис. 1.10.



Джерело: сформовано автором

Рисунок 1.10 – Класифікація принципів контролю за методологічними принципами та принципами організації

Враховуючи розглянуті наукові підходи до визначення терміну «контроль» буде корисно розкрити його основні ознаки:

- взаємодія між об'єктом і суб'єктом контролю;
- орієнтований на оцінку діяльності суб'єкта контролю;
- спирається на результати, які показують, що об'єкт контролю не відповідає певним стандартам або стандартам функціонування;

- використання набору стандартів, які можуть бути універсальними або спеціалізованими, залежно від мети та сфери контролю;
- базується на зворотному зв'язку між суб'єктом та об'єктом контролю;
- створює або перевищує вплив, щодо відновлення функціонування об'єкта управління до відповідних критеріїв.

Поєднання цих ознак дозволить зрозуміти суть і сенс терміну «контроль».

Відзначаємо наукову дискусію про те, як співвідносяться терміни «контроль» та «нагляд». Підтримуємо думку О. Сурілової [92], І. Мачуської [103], В. Гаращука [104], що контроль є поняттям родовим по відношенню до нагляду та включає більше аспектів взаємодії між суб'єктом і об'єктом.

Контроль включає отримання інформації, попередження та каральний вплив суб'єкта контролю на об'єкт контролю, тоді як нагляд обмежений попередженням і каральним впливом [92].

Відзначимо, що нагляд доповнює контроль у контексті виконання певних специфічних і вузькоспеціалізованих завдань, які переважно стосуються оцінки формального дотримання об'єктом відповідних стандартів (критеріїв), запроваджених суб'єктом або законодавчою базою.

Контроль і нагляд забезпечують суб'єктам достатній інструментарій для впливу на відповідні об'єкти, щоб вони могли регулювати та забезпечувати ефективне функціонування.

Визначення сутності терміну «контрольно-наглядова діяльність у сфері надрокористування» з використанням методу декомпозиції системного аналізу вимагає визначення терміну «діяльність». Усі сфери людських взаємовідносин і активності використовують цей термін, що призводить до різноманітних трактувань.

І. Мачуська відносить діяльність до сфери людських взаємовідносин та вказує, що це система дій направлених на досягнення запланованого (визначеного) результату [103, с. 63].

Інші автори вважають, що термін «діяльність» стосується специфічного виду взаємодії між людиною та навколишнім середовищем, у якому виділяються суб'єкт (активна складова – людина) і об'єкт (пасивна складова – навколишнє середовище) діяльності [99, с. 463].

С. Гусарев і О.Тихомиров вказують, що діяльність це процес пізнання явищ, предметів і матеріально-практичних дій соціальним суб'єктом відповідних об'єктів (складові навколишнього середовища) [105, с. 37-38].

Л.А. Луць зазначає, що діяльність притаманна соціальним системам та породжує нові їх властивості, а також є базисом формування суспільства [106, с. 48].

Спираючись на наведені визначення, можемо виокремити головні ознаки діяльності:

- унікальний процес для людини та показує, як вона взаємодіє з навколишнім середовищем;
- описує активну взаємодію між людиною та її навколишнім середовищем;
- є процесом, що спрямований на досягнення конкретних цілей окремою особою або групою людей.

Поєднання наведених ознак дозволить визначити сутність та зміст терміну «діяльність».

Визначення сутності та змісту термінів «контроль», «нагляд», «діяльність» дає можливість визначити сутність терміну «контрольно-наглядова діяльність». Контрольно-наглядова діяльність (КНД) – це процес активних взаємодій між суб'єктом КНД (організованою групою людей) і навколишнім середовищем (частиною навколишнього середовища). Мета КНД полягає в тому, щоб оцінити діяльність об'єкту контролю суб'єктом контролю за допомогою використання різноманітних універсальних або спеціалізованих стандартів, які розрізняються за метою та сферою застосування КНД. Мета КНД полягає в тому, щоб створити або перевірити зміни наслідків відновлення роботи об'єкта КНД до відповідних стандартів

(критеріїв) [107].

Сутність терміну «надрокористування» визначена у попередньому підрозділі роботи, що дозволяє сформулювати визначення терміну «контрольно-наглядова діяльність у сфері надрокористування (КНДН)» за рахунок короткого запису (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Складові терміну «контрольно-наглядова діяльність у сфері надрокористування»

Визначення	Визначення
Контрольно-наглядова діяльність (КНД) – це процес активних взаємовідносин між суб'єктом (організованою групою людей) і навколишнім середовищем (частиною навколишнього середовища). Мета КНД полягає в тому, щоб оцінити діяльність об'єкту контролю суб'єктом контролю за допомогою використання різноманітних універсальних або спеціалізованих стандартів. Ці стандарти залежать від мети та сфери діяльності КНД, яка генерує або перевіряє корегуючі впливи відносно повернення функціонування об'єкту КНД до відповідних стандартів (критеріїв)	Надрокористування (Н) – це економічна, управлінська та господарська діяльність державних інституцій, органів місцевого самоврядування, підприємств, суспільства та його окремих груп щодо використання надр для власних або комерційних потреб у сферах геологорозвідки, гірничої справи, підземних робіт, що не пов'язані з видобутком корисних копалин, а також охорони надр у наукових, геологічних, культурних, естетичних та санітарних сферах, збір матеріалів і зразків для різних наукових і практичних цілей.
КНДН = <КНД, Н>	

Джерело: сформовано автором

Зміст контрольно-наглядової діяльності у сфері надрокористування обумовлюється метою, завданнями суб'єктами та об'єктами такого виду діяльності.

Метою контрольно-наглядової діяльності у сфері надрокористування на глобальному рівні є інформування та попередження суб'єктів діяльності щодо забезпечення цілей і завдань управління використанням надр.

Завданнями контрольно-наглядової діяльності у сфері надрокористування на світовому є наступні:

– орієнтація інформаційної системи на стандарти та вимоги до

виконання управлінської діяльності в контексті використання надр;

- гарантування наукових досліджень та використання практичного досвіду у сфері надрокористування;
- зміна методів запобігання неефективному (небезпечному) надрокористуванню;
- обмін досвідом і сприяння впровадженню світового досвіду управлінської діяльності в сфері надрокористування за кордоном;
- спільна робота щодо впровадження та підтримки санкцій щодо окремих країн і підприємств у сфері надрокористування;
- контроль та нагляд за дотриманням природоохоронних правил і процедур [108].

Міжнародні організації та постійні або тимчасові міждержавні організації є об'єктами контрольної-наглядової діяльності у сфері надрокористування. На глобальному рівні об'єкти контрольної-наглядової діяльності у сфері надрокористування включають міждержавні організації, тимчасові або постійні міждержавні утворення, інституції державної влади різних країн, а також підприємства.

Метою та завданням контрольної-наглядової діяльності у сфері надрокористування на міжнародному рівні є ті ж, що й на світовому рівні, оскільки ця діяльність здійснюється групою держав, об'єднаних за певними територіальними та юридичними ознаками.

Суб'єктами контрольної-наглядової діяльності у сфері надрокористування на міжнародному рівні є міждержавні організації та тимчасові бо постійні міждержавні установи в різних частинах світу. До об'єктів контрольної-наглядової діяльності у сфері надрокористування на міжнародному рівні можуть бути інституції державної та місцевої влади різних країн, підприємці та організовані групи громадян різних країн регіону або однієї країни.

Мезорівень, на якому здійснюється контрольна-наглядова діяльність у сфері надрокористування, є найбільш регламентованим рівнем. Розкриємо

його аспекти щодо України.

Мета державної контрольно-наглядової діяльності у сфері надрокористування полягає в тому, щоб гарантувати, що органи державної влади та місцевого самоврядування, які керують діяльністю, пов'язаною з використанням надр, дотримуються законодавчо-нормативної бази країни під час пошуку, розробки та використання надр, а також під час забезпечення екологічної безпеки та охорони навколишнього середовища [109, с. 150; 110, с. 311].

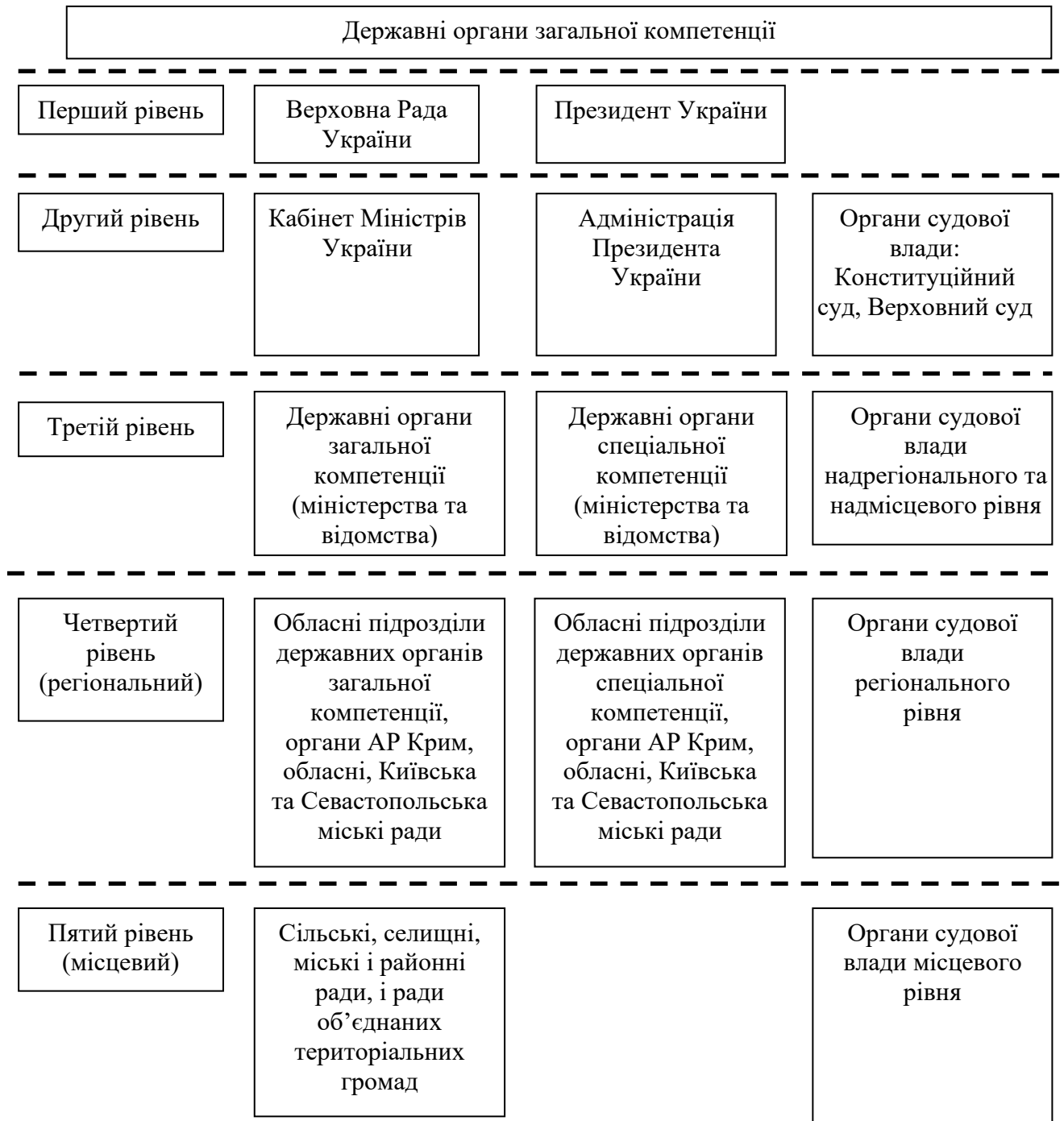
До основних завдань державної контрольно-наглядової діяльності у сфері надрокористування відносяться:

- забезпечення встановленого порядку та правових стандартів використання надр, включно з охороною надр, об'єктами державної контрольно-наглядової діяльності у сфері надрокористування;
- гарантії раціонального і ефективного використання надр України;
- організація роботи щодо підвищення результативності та ефективності у розрізі контрольно-наглядової діяльності у сфері надрокористування;
- реалізація державних програм у сфері надрокористування;
- зміна методології оцінки діяльності в сфері надрокористування в Україні, включаючи управлінську діяльність;
- швидкість і відповідність законодавчим вимогам щодо введення в експлуатацію родовищ корисних копалин, а також їх експлуатації та ліквідації;
- аналіз і впровадження результатів щодо впровадження інноваційних розробок у сфері надрокористування та управлінської діяльності, пов'язаної з використанням надр [32].

Державна контрольно-наглядова діяльність у сфері надрокористування охоплює різні види діяльності, пов'язаної з використанням надр, включаючи управлінську діяльність. Об'єктами контрольно-наглядової діяльності є

державні органи, органи місцевої влади, установи, організації, підприємницькі підприємства та окремі громадяни.

В Україні існує складна ієрархічна структура органів державного контролю та нагляду за надкористуванням (рис. 1.11).



Джерело: систематизовано автором за даними [32; 55, с. 125; 92, с. 151-152; 111, с. 210-211]

Рисунок 1.11 – Ієрархічна структура суб'єктів державної контрольно-наглядової діяльності у сфері надкористування в Україні

На нашу думку, ієрархічна структура суб'єктів державної контрольно-наглядової діяльності у сфері надкористування в Україні складається з п'яти рівнів. Три верхні рівні стосуються контролю та нагляду за надрами країни державними органами та органами судової влади, а два нижні рівні стосуються компетенції місцевих органів влади та відповідних органів судової влади. Крім того, існує поділ елементів ієрархічної структури за двома критеріями: функціональний (законодавча, виконавча та судова влада) і призначення в КНДН (державні органи загальної та спеціальної компетенції). Контрольно-наглядова діяльність у сфері надкористування є частиною повноважень і функцій державних органів загальної компетенції. Контрольно-наглядова діяльність у сфері надкористування є важливою частиною повноважень і функцій державних органів спеціальної компетенції [112].

Президент і Верховна Рада України створюють законодавство, яке регулює контрольно-наглядову діяльність у сфері надкористування в Україні.

Кабінет Міністрів України виступає головним органом виконавчої державної влади щодо контрольно-наглядової діяльності у сфері надкористування в Україні, формує та регламентує діяльність всіх складових державної контрольно-наглядової діяльності у сфері надкористування в країні [32].

Адміністрація Президента України виконує функції відносно забезпечення виконання Президентом України нормативного і регламентуючого впливу на контрольно-наглядову діяльність у сфері надкористування в державі. Конституційний суд та Верховний суд виступають незалежними органами влади, що вирішують суперечки, які стосуються контрольно-наглядової діяльності у сфері надкористування в Україні у якості вищих інстанцій судової влади.

До державних органів загальної компетенції відносяться всі міністерства, державні і національні служби, державні і національні

агентства, державні інспекції, інші центральні органи виконавчої влади, що не відносяться до державних органів спеціальної компетенції в межах здійснення контрольно-наглядової діяльності у сфері надрокористування в Україні. Так державні інститути здійснюють допоміжну роботу та виступають складовими контрольно-наглядової діяльності у сфері надрокористування в країні (інформаційне, консультаційне, адміністративне, організаційне супроводження діяльності).

До органів судової влади надрегіонального та надмісцевого рівня відносяться Вищий суд з питань інтелектуальної власності, Вищий антикорупційний суд, Апеляційний суд, Апеляційний адміністративний суд, Апеляційний господарський суд, які виконують функції незалежних органів влади, що вирішують суперечки в межах власної компетенції, що виникають в межах взаємодії суб'єктів та об'єктів здійснення контрольно-наглядової діяльності у сфері надрокористування в Україні.

До державних органів спеціальної компетенції відносно здійснення контрольно-наглядової діяльності у сфері надрокористування в Україні відносяться: Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України; Державну службу геології та надр України; Державну службу України з питань праці; Державну екологічну інспекцію України.

Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України здійснює державний нагляд (контроль) за раціональним і ефективним використанням, а також за охороною надр України. Міністерство вносить пропозиції щодо зміни законодавчо-нормативної бази, а також виступає державним інститутом, що регламентує взаємодію України з іншими країнами та міжнародними організаціями відносно контрольно-наглядової діяльності у сфері надрокористування [113].

Державна служба геології та надр України здійснює контрольно-наглядову діяльність у сфері надрокористування за такими напрямками:

– політика держави щодо геологічного вивчення та раціонального використання надр;

- дотримання угод по розподілу продукції в межах добичі корисних копалин;
- забезпечення рівного доступу до інформації у сфері надрокористування;
- виконання умов спецдозволів на використання надр в Україні;
- державний геологічний контроль;
- адміністративний контроль у сфері надрокористування та накладання адміністративних стягнень на порушників;
- контроль цільового використання коштів державного бюджету у сфері надрокористування;
- вирішення спорів у сфері використання надр [114].

Державна служба України з питань праці в межах здійснення контрольної-наглядової діяльності у сфері надрокористування реалізує державний гірничий нагляд щодо: безпечної експлуатації родовищ корисних копалин; додержання правил та технологій при здійсненні робіт у сфері надрокористування; правильності та своєчасності проведення заходів щодо захисту людей та навколишнього середовища; видачі гірничих відводів [115].

Державна екологічна інспекція України здійснює контрольну-наглядову діяльність у сфері надрокористування щодо: здійснення запобігання забруднення земель відходами та стічними водами в межах розробки родовищ корисних копалин; використання та охорони надр; додержання суб'єктами підприємницької діяльності зі сфери надрокористування екологічних норм; адміністративний контроль у сфері надрокористування та накладання адміністративних стягнень на порушників екологічних норм; дотримання регламентів скидання забруднених стічних чи шахтних, кар'єрних, рудникових вод з накопичувачів; надання своєчасної, достовірної та об'єктивної інформації щодо охорони навколишнього середовища для всіх учасників управлінської діяльності в межах використання надр країни [116].

Підрозділи державних органів загальної та спеціальної компетенції, а

також органи судової влади на регіональному та місцевому рівнях виконують зазначені вище повноваження на регіональному та місцевому рівнях.

В Україні сільські, селищні, міські та районні ради, а також ради об'єднаних територіальних громад відповідають за контрольню-наглядову діяльність у сфері надрокористування. Сюди входить: регулювання земельних відносин, у тому числі відносно сплати земельного податку; раціональне використання надр та охорона надр на відповідній території; виконання користувачами надр, які знаходяться на відповідній території, положень законодавчо-нормативної бази України [41, с. 125].

Недержавна (громадська) наглядова діяльність у сфері надрокористування спрямована на захист суспільних інтересів, окремих громадян і суспільства [103, с. 150].

Мета недержавної (громадської) контрольню-наглядової діяльності у сфері надрокористування полягає в тому, щоб гарантувати раціональне та ефективне використання надр України, а також екологічну безпеку під час розробки родовищ корисних копалин. Це також стосується діяльності державних органів влади та суб'єктів підприємницької діяльності.

Недержавна (громадська) контрольню-наглядова діяльність у сфері надрокористування включає:

- встановлення незалежних, ефективних органів недержавного контролю та нагляду за надрокористуванням;
- встановлення ефективних зв'язків між суб'єктами та організаціями недержавної контрольню-наглядової діяльності у сфері надрокористування;
- імплементація закордонного досвіду;
- зміна інформаційного середовища та забезпечення громадянам країни доступу до правдивої та об'єктивної інформації щодо надрокористування;
- захист інтересів та прав населення, територіальних громад, громад і громадян у сфері надрокористування;

– забезпечення екологічної безпеки та охорони надр.

Недержавна (громадська) контрольно-наглядова діяльність у сфері надрокористування може включати такі суб'єкти, як громадські організації, організовані групи громадян і окремі громадяни (активісти) [117, с. 56].

Об'єктами недержавної (громадської) контрольно-наглядової діяльності у сфері надрокористування є: державні та муніципальні владні інститути, що здійснюють управлінські та регламентуючі функції у сфері надрокористування; суб'єкти господарювання, що здійснюють підприємницькі функції у сфері надрокористування.

На мікрорівні управлінські підрозділи суб'єктів господарювання здійснюють контрольно-наглядову діяльність у сфері надрокористування з метою захисту власних інтересів і забезпечення дотримання законодавчо-нормативної бази (мета КНДН).

На рівні кожного суб'єкта господарювання відповідальність за контрольно-наглядову діяльність у сфері надрокористування полягає в наступному:

– формування організаційної структури контрольно-наглядової діяльності у сфері надрокористування на підприємстві та інтеграція її до загальної структури управління суб'єкта господарювання;

– розробка та впровадження внутрішньої системи стандартів для контролю та нагляду за діяльністю надрокористування на підприємстві;

– створення комплексу інструментів і стратегій для ефективного управління надрокористуванням на підприємстві;

– відстоювання інтересів підприємства перед державними та недержавними контрольними інститутами у сфері надрокористування;

– забезпечення безпеки людей, майна та навколишнього природного середовища [32].

На рівні окремих суб'єктів господарювання контрольно-наглядова діяльність у сфері надрокористування здійснюється власниками, топ-

менеджерами та спеціалізованими підрозділами підприємства, які відповідають за реалізацію мети та завдань цієї діяльності. Державна влада, недержавні контрольні інститути, інші суб'єкти господарювання та працівники підприємства є об'єктами контрольної-наглядової діяльності у сфері надрокористування на рівні окремих суб'єктів господарювання.

Контрольно-наглядова діяльність у сфері надрокористування розділена на різні рівні, з особливим акцентом на діяльності на рівні державних владних інститутів.

Висновки за розділом 1

У результаті узагальнення теоретичних аспектів інноваційного управління надрокористуванням зроблено наступні висновки:

1. Удосконалено понятійно-категоріальний апарат дослідження інноваційного управління у сфері надрокористування за рахунок формування схеми взаємозв'язку між термінами «надра», «корисні копалини», «мінеральні ресурси», «мінеральна сировина», «критична мінеральна сировина», а також визначення сутності зазначених термінів. Уточнено сутність термінів «надрокористування» та «менеджмент надрокористування», «інноваційне управління надрокористуванням» а також визначено співвідношення між термінами «управління», «менеджмент» та «управлінська діяльність» для проведення подальшого дослідження.

Виокремлено три рівні менеджменту надрокористування: макрорівень; мезорівень; мікрорівень. Надано теоретичну характеристику кожному з виявлених рівнів менеджменту надрокористування де розкрито: суб'єкти, об'єкти, цілі, завдання, принципи та функції. Наголошено, що ключовим, у сучасних умовах розвитку менеджменту надрокористуванням є мезорівень, оскільки він стосується управлінської діяльності державних владних інститутів у сфері використання надр.

2. Проведено ретроспективний аналіз та досліджено сучасний стан

управлінської діяльності у сфері надрокористування. Розкрито становлення та розвиток управлінської діяльності в сфері надрокористування на основі використання розробленої періодизації. Розроблено декомпозицію становлення та розвитку управлінської діяльності в сфері надрокористування в Україні, яка була проведена за трьома ознаками: часовий проміжок, державне утворення до якого входили території країни або населення України, ключові тенденції у сфері управління надрокористуванням. Наголошено на значній зміні підходів до здійснення управлінської діяльності в сфері надрокористування в Україні, затвердженні права народу країни розпоряджатися надрами, зміщені акцентів на забезпечення охорони надр та екологічної безпеки, розвитку видобутку стратегічних ресурсів, а також формуванні комплексного управління надрами, де суб'єктами управлінської діяльності виступають: держава, місцеві органи влади, підприємці, громадськість, населення.

Зроблено висновок, що стратегії інноваційного реформування повинні бути реалізовані в певній послідовності, із супроводом науково-теоретичної, методологічної та організаційно-економічної підтримки. Це забезпечує системний вплив на управління за допомогою поєднання інноваційних технологій, методів і механізмів, які гарантують системну ефективність функціонування об'єктів, які керуються.

3. Удосконалено визначення сутності терміну «контрольно-наглядова діяльність у сфері надрокористування» на основі використання методу декомпозиції системного аналізу, що базується на використанні ключових математичних характеристик методу. Запропоновано формувати визначення терміну «контрольно-наглядова діяльність у сфері надрокористування» на основі використання чотирьох ієрархічних рівнів базових термінів і використання кортежного запису.

Визначено рівні та напрями контрольно-наглядової діяльності у сфері надрокористування. Надана теоретична характеристика кожному з виявлених рівнів та напрямів контрольно-наглядової діяльності у сфері

надрокористування за параметрами: мета, завдання, суб'єкти, об'єкти. Наголошено, що ключовим рівнем, що має найбільшу регламентацію є мезорівень здійснення контрольно-наглядової діяльності у сфері надрокористування, де необхідно виокремити діяльність державних владних інститутів. Сформована ієрархічна структура суб'єктів державної контрольно-наглядової діяльності у сфері надрокористування в Україні.

Основні результати дослідження опубліковані в наукових працях автора [24; 28; 86; 95; 107; 108; 112].

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ НАДРОКОРИСТУВАННЯ

2.1. Оцінка стану і тенденцій розвитку управління у сфері надрокористування в світі та Україні

Управління в сфері надрокористування суттєво впливає на рівень економічного розвитку країни, її національну та економічну безпеку, і залежить від зусиль управлінців з міжнародних, національних державних і приватних інститутів. Необхідно оцінити сучасний стан і тенденції розвитку менеджменту надрокористування в Україні та порівняти їх зі світовими тенденціями, а також із тенденціями у різних категоріях країн:

1. Економічно розвинені країни: мають епізодичні проблеми в управлінні надрокористуванням.
2. Країни, що розвиваються з розвинутим надрокористуванням: стикаються з незначними проблемами в управлінні надрокористуванням.
3. Країни, що розвиваються з середнім рівнем надрокористування: мають суттєві проблеми в управлінні надрокористуванням.
4. Країни, що розвиваються і є аутсайдерами у сфері надрокористування: стикаються з критичними проблемами в управлінні надрокористуванням [118].

Для цього використовуватимемо дослідження Інституту Фрейзера (The Fraser Institute), провідної аналітичної організації Канади, яка входить до п'ятнадцяти найкращих аналітичних організацій світу згідно з Global Go To Think Tank Index, що публікується Університетом Пенсільванії і відбирає кращі аналітичні організації з понад 6500 таких у світі. Інститут Фрейзера виконує значну кількість наукових досліджень як незалежна благодійна організація, серед яких ключовим є щорічний звіт щодо добування корисних копалин і поводження з надрами в різних країнах світу [119].

1. Для проведення оцінки, враховуючи значний обсяг статистичної інформації, обрано десятирічний часовий горизонт (2014-2023 роки). Цей період дозволяє охопити ключові аспекти розвитку та трансформації надрокористування у світі та в Україні під впливом післякризового розвитку (світова криза 2007-2008 років, криза в Україні 2008-2010 років), а також врахувати вплив на надрокористування України кризи 2014-2016 років та розвиток галузі під час пандемії коронавірусу. Для оптимізації обсягу дослідження будуть розглянуті 2014, 2016 і 2023 роки [120]. Крім того, зі значної кількості країн буде обрано представників для кожної групи:

1. Економічно розвинуті країни: США, Канада, Австралія.
2. Країни, що розвиваються з розвинутим надрокористуванням: Чилі, Аргентина, Гана.
3. Країни, що розвиваються з середнім рівнем надрокористування: Індонезія, Намібія, Бразилія.
4. Країни, що розвиваються і є аутсайдерами у сфері надрокористування: Демократична Республіка Конго, Малі, Венесуела.

Для відбору країн використаємо Індекс Інвестиційної Привабливості (Investment Attractiveness Index), розроблений та використовуваний Інститутом Фрейзера для оцінки надрокористування та управлінської діяльності у сфері надрокористування в країнах світу, окремих територіях та компаніях [119]. При цьому, враховуючи обсяги дослідження та наявну статистичну інформацію, оберемо по три представника з кожної групи країн для порівняння з Україною.

Індекс інвестиційної привабливості (ІПП), який має діапазон від 0 до 100 з врахуванням сотих часток, ніколи не опускається нижче 20 балів. Відповідно, поділ країн на групи здійсимо наступним чином:

- Перша група: ІПП від 80,00 до 100,00.
- Друга група: ІПП від 60,00 до 79,99.
- Третя група: ІПП від 40,00 до 59,99.
- Четверта група: ІПП від 0,00 до 39,99.

2. Такий підхід дозволяє чітко класифікувати країни за рівнем інвестиційної привабливості та забезпечити адекватне порівняння з Україною у кожній групі [121].

Наголошуємо, що проблеми з управлінням надрокористуванням можуть виникати навіть у економічно розвинутих країн. Наприклад, індекс інвестиційної привабливості у 2021 році для Іспанії склав 29,55, що є найнижчим показником серед усіх країн, а для Нової Зеландії – 42,28. У дослідженні та оцінюванні будуть враховуватись зміни, внесені у звіти Інститутом Фрейзера, а також те, що щорічні дослідження почали проводитись з 2013 року (до цього дослідження проводилися за дворічний період) [119].

Загальний стан та тенденції розвитку менеджменту у сфері надрокористування у світі та в Україні можна оцінити за допомогою аналізу індексу інвестиційної привабливості, відповідно до сформованих умов проведення аналізу. Цей підхід дозволяє зробити узагальнені висновки щодо ефективності управління надрокористуванням, враховуючи як поточні дані, так і історичні тенденції, відображені у щорічних звітах Інституту Фрейзера (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Аналіз динаміки індексу інвестиційної привабливості у країнах світу за 2014-2023 роки

Країна	2014 рік	2013 рік	Абс. ланц-вий приріст	Відн. ланц-вий темп росту, %	2023	Абс. ланц-вий приріст	Відн. ланц-вий темп росту, %	Абс. баз-ний приріст	Відн. баз-ний темп росту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
США	73,46	84,91	11,45	115,59	87,18	2,27	102,67	13,72	118,68
Канада	81,70	89,91	8,21	110,05	88,32	-1,59	98,23	6,62	108,10
Австралія	80,20	88,88	8,68	110,82	90,21	1,33	101,50	10,01	112,48
Чилі	78,52	69,66	-8,86	88,72	69,33	-0,33	99,53	-9,19	88,30

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Аргентина	54,28	69,25	14,97	127,58	75,32	6,07	108,77	21,04	138,76
Гана	63,47	75,56	12,09	119,05	61,29	-14,27	81,11	-2,18	96,57
Індонезія	61,96	50,16	-11,8	80,96	57,84	7,68	115,31	-4,12	93,35
Намібія	68,30	66,11	-2,19	96,79	52,59	-13,52	79,55	-15,71	77,00
Бразилія	64,99	62,51	-2,48	96,18	56,20	-6,31	89,91	-8,79	86,47
ДР Конго	50,39	72,8	22,41	144,47	29,67	-43,13	40,76	-20,72	58,88
Малі	50,78	69,32	18,54	136,51	33,05	-36,27	47,68	-17,73	65,08
Венесуела	27,6	27,86	0,26	100,94	36,67	8,81	131,62	9,07	132,86
Україна	38,11	39,87	1,76	104,62	47,12	7,25	118,18	9,01	123,64

Джерело: систематизовано автором за даними [122; 123; 124]

Аналіз індексу інвестиційної привабливості за роки дослідження дозволяє зробити наступні висновки:

– економічно розвинуті країни, обрані для дослідження, показали позитивну динаміку збільшення ІІІ. При цьому за десять років дослідження змінився лідер, якщо у 2014 та у 2018 році – це була Канада, то у 2023 році – це Австралія. З іншої сторони найбільший приріст індексу серед цієї групи країн продемонструвало США, яке за рахунок покращення управління надрокористуванням на Алясці і в Аризоні, отримало покращення загальної ситуації у країні;

– серед країн, які розвиваються та мають розвинуте надрокористування, що обрані для дослідження, тільки Аргентина мала позитивні зміни ІІІ, натомість Гана та Чилі знизили якість управління надрами, де особливо проблеми спостерігались у Чилі;

– країни, які розвиваються і мають середній розвиток надрокористування, що обрані для дослідження, мали значні проблеми з управлінням надрокористування, що знайшло відображення у зниженні ІІІ. При цьому всі три країни, що обрані для дослідження за 2014-2023 роки перейшли з другої групи країн у третю, і тільки Індонезія має позитивну динаміку зміну індексу у 2018-2023 роках;

– серед країн, які розвиваються і виступають аутсайдерами у сфері надрокористування, що обрані для дослідження, особливі проблеми були у ДР Конго та Малі, які з другої групи країн змістились у четверту за період з 2018 до 2023 року, натомість Венесуела продемонструвала незначне збільшення ІІІ;

– Україна за період дослідження продемонструвала зростання ІІІ та перейшла від групи країн аутсайдерів до групи країн з середнім рівнем управління надрокористуванням, що є позитивним аспектом у сфері управління надрами. Натомість низьке значення ІІІ весь період дослідження свідчило про проблеми з менеджментом надрокористування в Україні, що потребує виявлення причин такої ситуації [125; 126].

Індекс інвестиційної привабливості включає наступні компоненти оцінки управління надрокористуванням:

1. Державна та недержавна політика щодо надрокористувачів, включаючи іноземні компанії (індекс сприйняття політики).
2. Рівень стимулювання надрокористування (індекс мінерального потенціалу передової практики).
3. Час, необхідний для отримання дозволів на розробку надр.
4. Прозорість процесу видання дозволів на розробку надр.
5. Невизначеність у сфері адміністрування.
6. Невизначеність природоохоронного законодавства.
7. Регуляторне дублювання та невідповідність.
8. Правова система.
9. Податковий режим.
10. Невизначеність з правами на земельні ділянки.
11. Невизначеність щодо охорони територій.
12. Якість інфраструктури.
13. Розвиток суспільства.
14. Торговельні бар'єри.
15. Політична стабільність.

16. Норми трудового законодавства.
17. Геологічна база даних.
18. Безпека.
19. Наявність та кваліфікація робочої сили.

Ці складові забезпечують всебічний підхід до оцінки ефективності управління надрокористуванням, враховуючи як політичні та адміністративні аспекти, так і інфраструктурні та соціальні фактори.

Для проведення змістовної оцінки використаємо ключові складові індексу інвестиційної привабливості з точки зору надрокористувачів [127; 128]. Зокрема, це перший, другий, восьмий, дев'ятий, дванадцятий, сімнадцятий, вісімнадцятий та дев'ятнадцятий показники ІІІ. Оцінюючи ці компоненти, ми зможемо визначити причини змін ІІІ для обраних країн, а також виявити головні тенденції та проблеми менеджменту у сфері надрокористування у світі та Україні.

У дослідженнях складових індексу інвестиційної привабливості країни у табличних розрахунках визначатимуться згідно з наведеними значеннями ІІІ (табл. 2.1). Це забезпечить наочне розуміння найбільш проблемних аспектів менеджменту надрокористування у кожній з обраних для дослідження держав. Таким чином, ми зможемо провести ґрунтовний аналіз ефективності управління надрокористуванням і виявити основні напрямки, які потребують покращення.

Індекс сприйняття політики (ІСП) є показником, що відображає оцінку гірничими компаніями та суб'єктами менеджменту надрокористування політики державних і недержавних інститутів у надрокористуванні в конкретній країні. Першочергово він оцінює вплив політичних процесів та діяльності державних і недержавних інститутів на функціонування та управління компаній у сфері надрокористування [129; 130].

Аналіз динаміки ІСП (табл. 2.2) дозволяє виявити певні тенденції.

Країни першої групи мали проблеми з політичним впливом та впливом державних і недержавних інститутів на менеджмент у сфері

надкористування відповідних суб'єктів галузі. США та Канада суттєво погіршили значення індексу. В Австралії спостерігалися проблеми у період з 2018 до 2023 року. Ключовими проблемами були активізація екоініціатив на державному рівні та наслідки боротьби з коронавірусною кризою.

Таблиця 2.2 – Аналіз динаміки індексу сприйняття політики у країнах світу за 2014-2023 роки

Країна	2014 рік	2018 рік	Абс. ланц-вий приріст	Відн. ланц-вий темп росту, %	2023	Абс. ланц-вий приріст	Відн. ланц-вий темп росту, %	Абс. баз-ний приріст	Відн. баз-ний темп росту, %
США	97,64	92,7	-4,94	94,94	91,77	-0,93	99,00	-5,87	93,99
Канада	93,26	98,87	5,61	106,02	88,77	-10,10	89,78	-4,49	95,19
Австралія	85,00	93,20	8,20	109,65	92,83	-0,37	99,60	7,83	109,21
Чилі	83,80	78,68	-5,12	93,89	68,86	-9,82	87,52	-14,94	82,17
Аргентина	62,20	83,13	20,93	133,65	81,13	-2,00	97,59	18,93	130,43
Гана	71,67	81,76	10,09	114,08	64,59	-17,17	79,00	-7,08	90,12
Індонезія	36,39	29,93	-6,46	82,25	44,60	14,67	149,01	8,21	122,56
Намібія	77,76	77,77	0,01	100,01	75,24	-2,53	96,75	-2,52	96,76
Бразилія	64,98	64,97	-0,01	99,98	47,64	-17,33	73,33	-17,34	73,31
ДР Конго	20,98	60,58	39,60	288,75	29,18	-31,40	48,17	8,20	139,08
Малі	54,94	65,48	10,54	119,18	49,30	-16,18	75,29	-5,64	89,73
Венесуела	0,00	0,00	0,00	-	0,00	0,00	-	0,00	-
Україна	35,16	36,19	1,03	102,93	42,28	6,09	116,83	7,12	120,25

Джерело: систематизовано автором за даними [131; 132; 133]

У країнах другої групи ситуація значно погіршилась, за винятком Аргентини, де також спостерігались проблеми у період з 2018 до 2023 року. Проблеми у країнах другої групи мали як національний характер (зміни політичного середовища та зниження ефективності роботи державних інститутів), так і міжнародний характер (діяльність міжнародних організацій, екоініціативи, пандемія).

У країнах третьої групи найбільші проблеми були в Індонезії, яка за ІСП тільки у 2023 році стала відноситись до цієї групи країн. Однак необхідно відмітити позитивну динаміку ІСП у Індонезії за період дослідження. Натомість Бразилія за період дослідження за ІСП перемістилась з другої групи країн до третьої, що пов'язано, в першу чергу, з діяльністю державних інститутів та політичними конфліктами. Намібія весь період дослідження відносилась до другої групи країн, з невеличким погіршенням ІСП у 2023 році.

Країни четвертої групи мали критичні внутрішні політичні проблеми, що призвело, на фоні міжнародних проблем у сфері надрокористування, до критичного стану зі значенням ІСП.

Україна за період дослідження показала зростання індексу сприйняття політики та перейшла з четвертої у третю групу країн. Однак, необхідно відмітити низьку якість роботи державних інститутів у сфері менеджменту надрокористування та корупцію, що ускладнює управління на рівні галузі і окремих суб'єктів підприємництва та знижує інвестиційну привабливість надр держави для великих іноземних гірничих компаній.

Індекс мінерального потенціалу передової практики (ІМППП) вказує на перспективність роботи у певній країні світу, враховуючи обсяги та структуру корисних копалин, наявні стимули для геологорозвідки та добування корисних копалин, простоту процесів започаткування та ведення справи у сфері надрокористування, вплив державних інститутів та конкурентів на видобуток корисних копалин. Індекс поєднує природні багатства країни щодо корисних копалин, можливості для їх видобутку, рівень державної підтримки і впливу, рівень конкуренції та якість і методи конкурентної боротьби у країні в сфері надрокористування [134; 135]. Аналіз індексу мінерального потенціалу передової практики дозволяє виявити проблеми та тенденції розвитку менеджменту надрокористування у обраних для дослідження країнах, у тому числі Україні (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз динаміки Індексу мінерального потенціалу передової практики у країнах світу за 2014-2023 роки

Країна	2014 рік	2018 рік	Абс. ланц-вий приріст	Відн. ланц-вий темп росту, %	2023	Абс. ланц-вий приріст	Відн. ланц-вий темп росту, %	Абс. баз-ний приріст	Відн. баз-ний темп росту, %
США	78,49	81,08	2,59	103,30	88,46	7,38	109,10	9,97	112,70
Канада	80,77	83,93	3,16	103,91	86,36	2,43	102,90	5,59	106,92
Австралія	76,50	86,00	9,50	112,42	88,46	2,46	102,86	11,96	115,63
Чилі	75,00	63,64	-11,36	84,85	69,64	6,00	109,43	-5,36	92,85
Аргентина	61,76	60,00	-1,76	97,15	74,00	14,00	123,33	12,24	119,82
Гана	57,61	71,43	13,82	123,99	59,09	-12,34	82,72	1,48	102,57
Індонезія	78,95	63,64	-15,31	80,61	66,67	3,03	104,76	-12,28	84,45
Намібія	61,54	58,33	-3,21	94,78	37,50	-20,83	64,29	-24,04	60,94
Бразилія	64,75	60,87	-3,88	94,01	61,90	1,03	101,69	-2,85	95,60
ДР Конго	70,00	80,95	10,95	115,64	30,00	-50,95	37,06	-40,00	42,86
Малі	47,50	71,88	24,38	151,33	22,22	-49,66	30,91	-25,28	46,78
Венесуела	45,71	46,43	0,72	101,58	61,11	14,68	131,62	15,40	133,69
Україна	29,16	35,94	6,78	123,25	41,12	5,18	114,41	11,96	141,02

Джерело: систематизовано автором за даними [135; 136]

Дослідження індексу мінерального потенціалу передової практики дозволяє вказати на те, що країни першої групи на фоні збільшення ІМППП (США та Канада перейшли у першу групу країн за індексом у 2018-2023 році) мали відносно малі його значення, що в першу чергу було викликано розмірами та структурою корисних копалин, а також зміною світового попиту на корисні копалини. Натомість країни другої групи, маючи значні поклади корисних копалин мали проблеми з конкурентним середовищем. При цьому Гана майже весь період дослідження перебувала у третій групі країн за показником ІМППП. Серед країн третьої групи критичні проблеми за період дослідження спостерігались у Намібії, яка перемістилась у четверту групу у 2023 році. Натомість у четвертій групі країн, Венесуела, враховуючи

рівень, обсяги та структуру корисних копалин в країні, у 2023 році перемістилась у другу групу країн за ІМППП. ДР Конго та Малі мали проблеми через державний вплив на сферу надрокористування та політичні і соціальні потрясіння у державах. Україна за період дослідження значно покращила значення Індексу мінерального потенціалу передової практики та перейшла до третьої групи країн. Однак низькі значення індексу були пов'язані з наявним комплексом проблем у країні, що пов'язані: з неефективністю державного впливу; критичними недоліками у сфері конкуренції та нелегальним добуванням корисних копалин; обмеженим рівнем та структурою корисних копалин [137; 138; 139].

Індекс правової системи (ІПС) вказує на: рівень розвитку законодавчо-нормативного регулювання сфери надрокористування у країні; імплементацію провідної міжнародної і закордонної практики у межах формування національної законодавчо-нормативної бази надрокористування; рівень роботи судової системи; наявність «інституційних пасток» у правовій системі країни у контексті менеджменту надрокористування; правовий захист суб'єктів сфери надрокористування, у тому числі іноземних, домашніх господарств та міноритарних інвесторів [140]. Аналіз динаміки ІПС дозволяє виявити країни, які мають проблеми з побудовою і розвитком правової системи, що впливають на менеджмент надрокористування (табл. 2.4).

Відмічаємо зростання ІПС у країнах першої групи весь період дослідження де лідерство змістилось з США до Канади, а найбільші абсолютні та відносні темпи росту показала Австралія. У країнах другої групи проблеми з побудовою і розвитком правової системи у період дослідження спостерігались у Гані і особливо Чилі (у період з 2018 до 2023 року країна за ІПС перемістилась у третю групу країн). Натомість Аргентина значно покращила правове забезпечення надрокористування, що дозволило їй у період дослідження перейти з третьої групи країн у другу. Індонезія, Намібія та Бразилія мали критичні проблеми з формуванням і функціонуванням правової системи у сфері надрокористування, що призвело

до віднесення їх до країн з критичними проблемами. Особливо негативною ситуація з ІПС була у період дослідження в Намібії. Країни четвертої групи показали весь період дослідження низькі значення ІПС з негативною динамікою зміни індексу. Україна за період дослідження покращила значення Індексу правової системи та перейшла з четвертої до третьої групи країн, але значні проблеми з формуванням законодавчо-нормативної бази у сфері надкористування, імплементацією закордонного досвіду у законодавстві в сфері надкористування, наявність «інституційних пасток» та низька ефективність судової системи потребують вирішення.

Таблиця 2.4 – Аналіз динаміки Індексу правової системи у сфері надкористування у країнах світу за 2014-2023 роки

Країна	2014 рік	2018 рік	Абс. ланц-вий приріст	Відн. ланц-вий темп росту, %	2023	Абс. ланц-вий приріст	Відн. ланц-вий темп росту, %	Абс. баз-ний приріст	Відн. баз-ний темп росту, %
США	84,12	85,34	1,22	101,45	86,83	1,49	101,75	2,71	103,22
Канада	82,45	83,14	0,69	100,84	89,21	6,07	107,30	6,76	108,20
Австралія	81,76	84,17	2,41	102,95	88,73	4,56	105,42	6,97	108,52
Чилі	64,27	40,26	-24,01	62,64	52,92	12,66	131,45	-11,35	82,34
Аргентина	59,80	61,25	1,45	102,42	64,37	3,12	105,09	4,57	107,64
Гана	65,81	67,32	1,51	102,29	61,75	-5,57	91,73	-4,06	93,83
Індонезія	34,17	33,11	-1,06	96,90	32,56	-0,55	98,34	-1,61	95,29
Намібія	51,39	50,57	-0,82	98,40	30,29	-20,28	59,90	-21,10	58,94
Бразилія	50,92	48,39	-2,53	95,03	36,90	-11,49	76,26	-14,02	72,47
ДР Конго	18,56	27,12	8,56	146,12	12,37	-14,75	45,61	-6,19	66,65
Малі	47,24	38,65	-8,59	81,82	9,15	-29,50	23,67	-38,09	19,37
Венесуела	7,64	8,23	0,59	107,72	6,23	-2,00	75,70	-1,41	81,54
Україна	35,44	38,16	2,72	107,67	40,11	1,95	105,11	4,67	113,18

Джерело: систематизовано автором за даними [141; 142; 143]

Індекс податкового режиму (ІПР) вказує на:

- наявність фіскальних стимулів щодо ведення діяльності у сфері надрокористування;
- прозорість та зрозумілість оподаткування у сфері надрокористування;
- розміри фіскальних виплат у сфері надрокористування;
- ефективність функціонування державних податкових інститутів; наявність «інституційних пасток»;
- корупцію у сфері оподаткування надрокористування [144; 145].

Проведемо дослідження ІПР за період дослідження у обраних країнах в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз динаміки Індексу податкового режиму у сфері надрокористування у країнах світу за 2014-2023 роки

Країна	2014 рік	2018 рік	Абс. ланц-вий приріст	Відн. ланц-вий темп росту, %	2023	Абс. ланц-вий приріст	Відн. ланц-вий темп росту, %	Абс. баз-ний приріст	Відн. баз-ний темп росту, %
США	84,12	83,23	-0,89	98,94	85,99	2,76	103,32	1,87	102,22
Канада	83,35	86,47	3,12	103,74	82,40	-4,07	95,29	-0,95	98,86
Австралія	80,88	84,10	3,22	103,98	89,17	5,07	106,03	8,29	110,25
Чилі	75,82	70,42	-5,40	92,88	81,14	10,72	115,22	5,32	107,02
Аргентина	51,57	61,35	9,78	118,96	66,92	5,57	109,08	15,35	129,77
Гана	47,19	65,24	18,05	138,25	58,49	-6,75	89,65	11,30	123,95
Індонезія	60,22	49,18	-11,04	81,67	54,99	5,81	111,81	-5,23	91,32
Намібія	69,27	65,31	-3,96	94,28	48,66	-16,65	74,51	-20,61	70,25
Бразилія	59,93	56,23	-3,70	93,83	52,58	-3,65	93,51	-7,35	87,74
ДР Конго	58,37	75,26	16,89	128,94	25,57	-49,69	33,98	-32,80	43,81
Малі	50,65	68,12	17,47	134,49	29,43	-38,69	43,20	-21,22	58,10
Венесуела	10,11	9,87	-0,24	97,63	26,72	16,85	270,72	16,61	264,29
Україна	37,12	40,88	3,76	110,13	46,39	5,51	113,48	9,27	124,97

Джерело: систематизовано автором за даними [141; 142; 143; 146]

Дослідження ІПР вказує на покращення ситуації щодо фіскального впливу на сферу надкористування у країнах першої групи в США та особливо Австралії. Натомість Канада через збільшення фіскальних виплат у сфері надкористування зменшила значення індексу податкових режимів у період з 2018 року до 2023 року. США, Канада та Австралія за ІПР весь період дослідження відносились до першої групи країн. Відзначаємо позитивні зміни індексу у Чилі, що у 2023 році за ІПР дозволяє віднести цю країну до першої групи країн, ще пов'язано зі значними змінами у всій сфері оподаткування, де ключовим були боротьба з корупцією та податкові стимули для гірничих компаній, особливо іноземних. Аргентина на фоні позитивних змін у оподаткуванні надкористування перейшла з третьої групи країн у другу, а Гана показала нарощування проблем у сфері оподаткування надкористування у 2018-2023 роках та перейшла у третю групу країн. Відмічаємо нарощування проблем у оподаткуванні надкористування в країнах третьої групи, де Індонезія та Намібія перейшли за період дослідження з другої групи країн до третьої, а Бразилія продемонструвала суттєве зниження ІПР (-7,35 або 12,26 %). У країнах четвертої групи, таких як ДР Конго та Малі, відбулись критично негативні зміни у оподаткуванні надкористування, натомість Венесуела дещо покращила значення ІПР у період з 2018 року до 2023 року. На цьому фоні Україна за індексом податкового режиму у період дослідження перейшла з четвертої групи країн до третьої, маючи значні проблеми зі всіма складовими індексу. Головну увагу в Україні необхідно приділити прозорості податкової системи та боротьбі з корупцією.

Індекс якості інфраструктури (ІЯІ) вказує на розвиток інформаційної, транспортної, фінансової, ринкової інфраструктури у сфері надкористування та її вплив на формування транзакційних витрат гірничих компаній [147]. Проаналізуємо якість інфраструктури та її вплив на управлінські рішення в сфері надкористування за обраний період у визначених країнах світу (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Аналіз динаміки Індексу якості інфраструктури у сфері надкористування у країнах світу за 2014-2023 роки

Країна	2014 рік	2018 рік	Абс. ланц-вий приріст	Відн. ланц-вий темп росту, %	2023	Абс. ланц-вий приріст	Відн. ланц-вий темп росту, %	Абс. баз-ний приріст	Відн. баз-ний темп росту, %
США	79,16	82,33	3,17	104,00	86,71	4,38	105,32	7,55	109,54
Канада	80,98	83,14	2,16	102,67	84,25	1,11	101,34	3,27	104,04
Австралія	78,26	81,42	3,16	104,04	85,57	4,15	105,10	7,31	109,34
Чилі	61,12	63,39	2,27	103,71	65,34	1,95	103,08	4,22	106,90
Аргентина	57,84	60,05	2,21	103,82	66,99	6,94	111,56	9,15	115,82
Гана	60,77	65,31	4,54	107,47	62,19	-3,12	95,22	1,42	102,34
Індонезія	45,25	47,46	2,21	104,88	46,62	-0,84	98,23	1,37	103,03
Намібія	61,20	61,44	0,24	100,39	58,37	-3,07	95,00	-2,83	95,38
Бразилія	59,78	58,10	-1,68	97,19	54,41	-3,69	93,65	-5,37	91,02
ДР Конго	40,25	45,38	5,13	112,75	39,16	-6,22	86,29	-1,09	97,29
Малі	32,39	33,47	1,08	103,33	30,24	-3,23	90,35	-2,15	93,36
Венесуела	30,27	31,15	0,88	102,91	29,22	-1,93	93,80	-1,05	96,53
Україна	36,39	39,48	3,09	108,49	45,30	5,82	114,74	8,91	124,48

Джерело: систематизовано автором за даними [141; 142; 143; 146]

Аналіз динаміки індексу якості інфраструктури у сфері надкористування дозволяє поділити країни на дві групи: одна група країн забезпечила зростання ІЯІ – сюди відносимо всі країни першої та другої групи, Індонезію та Україну; друга група країн мала проблеми з якістю інфраструктури, що збільшувались – країни третьої групи (без Індонезії) та країни четвертої групи. З країн першої групи суттєво наростили ІЯІ США та Канада, що дозволило їм перейти з другої групи країн за індексом у першу до 2018 року. При цьому, нарощування відбулось за рахунок розвитку всіх складових інфраструктури з акцентом на інформаційну інфраструктуру. З країн другої групи найбільшого прогресу у індексі досягла Аргентина, що дозволило їй перейти з третьої групи країн у другу та у 2023 році стати лідером групи за значенням ІЯІ. Індонезія за рахунок розвитку інформаційної

та транспортної інфраструктури покращила значення ІЯІ. Інші країни мали проблеми з розвитком інфраструктури. Україна суттєво наростила індекс якості інфраструктури, показавши найбільші темпи росту за період дослідження серед всіх обраних країн. Особливі зусилля в країні були направлені на розвиток інформаційної інфраструктури. Однак наявність проблем з розвитком інших складових індексу не дозволили Україні піднятися вище третьої групи країн.

Індекс розвитку геологічної бази даних (ІРГБД) дозволяє оцінити кількість зібраної інформації, доступ до інформації та якість інформації щодо корисних копалин в країні [148]. Аналіз динаміки індексу розвитку геологічної бази даних у обраних для дослідження країнах світу за 2014-2023 роки наведемо у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналіз динаміки індексу розвитку геологічної бази даних у країнах світу за 2014-2023 роки

Країна	2012 рік	2016 рік	Абс. ланц-вий приріст	Відн. ланц-вий темп росту, %	2023	Абс. ланц-вий приріст	Відн. ланц-вий темп росту, %	Абс. баз-ний приріст	Відн. баз-ний темп росту, %
США	71,46	75,12	3,66	105,12	80,96	5,84	107,77	9,50	113,29
Канада	73,38	77,37	3,99	105,44	81,19	3,82	104,94	7,81	110,64
Австралія	70,29	79,68	9,39	113,36	83,26	3,58	104,49	12,97	118,45
Чилі	58,21	60,47	2,26	103,88	59,74	-0,73	98,79	1,53	102,63
Аргентина	52,46	59,60	7,14	113,61	69,14	9,54	116,01	16,68	131,80
Гана	50,22	59,43	9,21	118,34	57,49	-1,94	96,74	7,27	114,48
Індонезія	45,37	49,16	3,79	108,35	48,63	-0,53	98,92	3,26	107,19
Намібія	60,06	57,41	-2,65	95,59	52,39	-5,02	91,26	-7,67	87,23
Бразилія	61,15	59,28	-1,87	96,94	52,37	-6,91	88,34	-8,78	85,64
ДР Конго	40,36	51,49	11,13	127,58	37,20	-14,29	72,25	-3,16	92,17
Малі	39,18	42,79	3,61	109,21	35,02	-7,77	81,84	-4,16	89,38
Венесуела	38,24	33,23	-5,01	86,90	29,95	-3,28	90,13	-8,29	78,32
Україна	35,43	37,29	1,86	105,25	48,37	11,08	129,71	12,94	136,52

Джерело: систематизовано автором за даними [141; 142; 143]

Країни першої групи значно збільшили значення індексу за період дослідження, що дозволило їм до 2023 року перейти з другої групи країн до першої за ІРГБД. Наведена ситуація була викликана, як покращенням збору даних, так і формування єдиних баз даних щодо корисних копалин. З країн другої групи тільки Аргентина продемонструвала стійку позитивну динаміку індексу, натомість у Чилі та Гані у період з 2018 року до 2023 року ІРГБД зменшився. Обидві зазначені країни, за значеннями індексу, перебували у 2021 році поза межами країн другої групи. З країн третьої групи позитивну динаміку індексу продемонструвала тільки Індонезія, але у 2018-2023 роках ІРГБД у Індонезії також зменшувався. Намібія та Бразилія через негативну динаміку індексу за період дослідження перейшли за показниками ІРГБД з другої групи країн у третю. З четвертої групи країн ДР Конго та Малі мали проблеми у цій сфері надрокористування у 2018-2023 роках, натомість Венесуела продемонструвала негативну динаміку індексу за весь період дослідження. Переважна більшість країн, що мали негативну динаміку індексу були не в змозі поповнювати у потрібному обсязі бази даних щодо корисних копалин та надавати прозору, достатню і якісну інформацію суб'єктам сфери надрокористування. Україна значно покращила значення індексу розвитку геологічної бази даних за період дослідження, продемонструвавши найбільші темпи росту ІРГБД серед обраних для дослідження країн, що було пов'язано з цифровізацією державних органів та збільшенням доступу до інформації щодо корисних копалин у країні. Однак, не зважаючи на позитивні зміни, країна знаходиться у третій групі країн та потребує забезпечення подальшого позитивного тренду щодо індексу. На особливу увагу потребує нарощування інформації щодо нових покладів корисних копалин та розширення інформації по окремим родовищам корисних копалин.

Індекс безпеки (ІБ) дозволяє оцінити як захист суб'єктів надрокористування від кримінальних та комерційних загроз, так і загальну безпеку в країні щодо збереження власності та усунення загроз працівникам

гірничих компаній (громадянам країни). Індекс дозволяє оцінити необхідність здійснення додаткових витрат на забезпечення охорони та компенсацію ризиків, які пов'язані з безпекою для робітників суб'єктів сфери надкористування [149]. У табл. 2.8 проведено аналіз індексу безпеки для обраних для дослідження країн, у тому числі України, за період з 2014 року до 2023 року.

Таблиця 2.8 – Аналіз динаміки Індексу безпеки у сфері надкористування у країнах світу за 2014-2023 роки

Країна	2014 рік	2018 рік	Абс. ланц-вий приріст	Відн. ланц-вий темп росту, %	2023	Абс. ланц-вий приріст	Відн. ланц-вий темп росту, %	Абс. баз-ний приріст	Відн. баз-ний темп росту, %
США	85,11	89,37	4,26	105,01	92,63	3,26	103,65	7,52	108,84
Канада	86,37	88,91	2,54	102,94	91,08	2,17	102,44	4,71	105,45
Австралія	81,95	83,27	1,32	101,61	88,96	5,69	106,83	7,01	108,55
Чилі	64,13	63,29	-0,84	98,69	62,92	-0,37	99,42	-1,21	98,11
Аргентина	50,67	65,34	14,67	128,95	68,37	3,03	104,64	17,70	134,93
Гана	51,88	55,16	3,28	106,32	56,28	1,12	102,03	4,40	108,48
Індонезія	45,35	47,86	2,51	105,53	43,36	-4,50	90,60	-1,99	95,61
Намібія	48,37	49,62	1,25	102,58	44,85	-4,77	90,39	-3,52	92,72
Бразилія	49,40	47,31	-2,09	95,77	42,56	-4,75	89,96	-6,84	86,15
ДР Конго	40,24	50,33	10,09	125,07	18,32	-32,01	36,40	-21,92	45,53
Малі	42,47	48,28	5,81	113,68	16,47	-31,81	34,11	-26,00	38,78
Венесуела	11,72	10,96	-0,76	93,52	11,18	0,22	102,01	-0,54	95,39
Україна	39,21	41,39	2,18	105,56	44,20	2,81	106,79	4,99	112,73

Джерело: систематизовано автором за даними [141; 142; 143]

Країни першої групи мали весь період дослідження високі значення індексу та продемонстрували позитивну динаміку його зростання, що пов'язано зі зростанням безпеки загалом у США, Канаді та Австралії і зростанням безпеки у сфері надкористування в наслідок збільшення

прозорості управлінських процесів і зростання загроз судових позовів через порушення безпекових норм при добичі корисних копалин, у тому числі у сфері екології. З країн другої групи: Чилі мало значні проблеми з ІБ; Гана, не зважаючи на позитивну динаміку індексу, весь період дослідження не входила у другу групу за значеннями ІБ; Аргентина продемонструвала значне зростання індексу, що позитивно вплинуло на значення ІПІ країни. Країни третьої групи мали негативну динаміку ІБ, що пов'язано як загальними безпековими проблемами в країнах, так і проблемами щодо забезпечення безпеки у сфері надрокористування, від охорони праці робітників, до дотримання екологічних норм при добичі корисних копалин. Різке зниження ІБ у ДР Конго та Малі було пов'язано з загальною безпековою ситуацією у країнах, що також негативно вплинула на сферу надрокористування. Низькі значення ІБ у Венесуелі також, переважно, були пов'язані з соціальними і політичними процесами у країні. Україна за період дослідження збільшила значення Індексу безпеки, однак, загальна безпекова ситуація в країні та можливість адміністративного і ринкового незаконного тиску на суб'єктів зі сфери надрокористування призвели до його відносно низьких значень і віднесення країни до третьої групи країн, що потребує активізації роботи у цій сфері в державі та покращення ситуації.

Індекс робочої сили (ІРС) дозволяє оцінити:

- кількість та якість робочих кадрів у сфері надрокористування;
- рівень оплати праці;
- соціальні зобов'язання перед робітниками;
- рівень підготовки та перепідготовки робочих кадрів;
- можливості до залучення нових працівників;
- державний захист робітників [150].

Дослідження Індексу робочої сили відносно обраних країн за період з 2014 року до 2023 року наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Аналіз динаміки індексу робочої сили у сфері надкористування у країнах світу за 2014-2023 роки

Країна	2014 рік	2018 рік	Абс. ланц-вий приріст	Відн. ланц-вий темп росту, %	2023	Абс. ланц-вий приріст	Відн. ланц-вий темп росту, %	Абс. баз-ний приріст	Відн. баз-ний темп росту, %
США	78,23	86,15	7,92	110,12	91,36	5,21	106,05	13,13	116,78
Канада	79,29	82,56	3,27	104,12	90,31	7,75	109,39	11,02	113,90
Австралія	75,32	83,39	8,07	110,71	89,88	6,49	107,78	14,56	119,33
Чилі	70,71	69,86	-0,85	98,80	68,35	-1,51	97,84	-2,36	96,66
Аргентина	55,69	64,12	8,43	115,14	73,41	9,29	114,49	17,72	131,82
Гана	50,87	53,44	2,57	105,05	52,39	-1,05	98,04	1,52	102,99
Індонезія	42,26	38,11	-4,15	90,18	40,93	2,82	107,40	-1,33	96,85
Намібія	57,62	55,38	-2,24	96,11	46,13	-9,25	83,30	-11,49	80,06
Бразилія	49,72	48,45	-1,27	97,45	45,27	-3,18	93,44	-4,45	91,05
ДР Конго	37,33	40,04	2,71	107,26	31,16	-8,88	77,82	-6,17	83,47
Малі	40,28	45,46	5,18	112,86	30,18	-15,28	66,39	-10,10	74,93
Венесуела	39,37	36,54	-2,83	92,81	33,71	-2,83	92,26	-5,66	85,62
Україна	58,19	55,23	-2,96	94,91	49,37	-5,86	89,39	-8,82	84,84

Джерело: систематизовано автором за даними [141; 142; 143]

Аналіз стану і тенденцій розвитку менеджменту у сфері надкористування в світі, на основі дослідження проведеного по дванадцяти країнам, що були розбиті на чотири групи за період з 2014 року до 2023 року дозволяє виявити такі тенденції:

- зростання розриву між економічно розвинутими країнами та країнами, що розвиваються;
- зміни у менеджменті надкористування під впливом екоініціатив та коронавірусної кризи;
- швидке зростання цифровізації сфери надкористування та управлінської діяльності в цій сфері, як на рівні державних інститутів, так і на рівні суб'єктів господарювання (гірничих компаній);

– наявність значних проблем з безпекою та робочою силою у сфері надрокористування у більшості країн, що розвиваються.

Спираючись на проведені дослідження можемо визначити зміни та проблеми менеджменту надрокористування в Україні (рис. 2.1).

Індекс	2014 рік (група країн, значення індексу)	2018 рік (група країн, значення індексу)	2023 рік (група країн, значення індексу)
ІПП	4 (38,11)	4 (38,16)	3 (47,12)
ІСП	4 (35,16)	4 (36,19)	3 (42,28)
ІМППП	4 (29,16)	4 (35,94)	3 (41,12)
ІПС	4 (35,44)	4 (39,87)	3 (40,11)
ІПР	4 (37,12)	3 (40,88)	3 (46,39)
ІЯІ	4 (36,39)	4 (39,48)	3 (45,30)
ІРГБД	4 (35,43)	4 (37,29)	3 (48,37)
ІБ	4 (39,21)	3 (41,39)	3 (44,20)
ІРС	3 (58,19)	3 (55,23)	3 (49,37)

Джерело: сформовано автором

Рисунок 2.1 – Зміни та проблеми менеджменту надрокористування в Україні

Згідно рис. 2.1 ключовими індексами у сфері менеджменту надрокористування, які вказують на проблеми в Україні є індекс сприйняття політики, індекс мінерального потенціалу передової практики, індекс правової системи, індекс робочої сили. Таким чином, ключові проблеми

генеруються у менеджменту надкористування державними інститутами. Щодо загальносвітових тенденцій, які були сформовані за результатами проведеного дослідження, то на управлінську діяльність у сфері надкористування в Україні впливають всі з наведених тенденцій, де тільки проблеми з безпекою є не настільки нагальними для держави. Наразі важливим є розкрити основні небезпеки, загрози і ризики для управлінської діяльності у сфері надкористування в світі та Україні.

2.2. Аналіз основних ризиків, небезпек і загроз розвитку менеджменту у сфері надкористування

Сфера надкористування у світі постійно перебуває під впливом значної кількості ризиків, частина з яких переростає у небезпеки, що можуть стати загрозами. На національному рівні світові ризики, небезпеки та загрози у сфері надкористування трансформуються і доповнюються, що стосується й України. Сукупність ризиків, небезпек і загроз активно впливає на менеджмент у сфері надкористування як на світовому, так і на національному рівнях, що потребує проведення аналізу та виявлення ключових з них.

Для адекватного аналізу основних ризиків, небезпек і загроз розвитку менеджменту у сфері надкористування важливо розуміти сутність понять «ризик», «небезпека» та «загроза», а також їх взаємозв'язок у контексті управлінської діяльності. Ризик супроводжує будь-яку людську діяльність, зокрема в економічній сфері, і часто пов'язаний з ухваленням управлінських рішень. Ризик не завжди є негативним явищем; це стан неопределеності, який може значно змінити або вплинути на результати діяльності в будь-якій галузі [151]. Ризик є невід'ємною частиною підприємницької та управлінської діяльності, зокрема в сфері надкористування, де він може призводити до значних втрат.

Невміння ефективно реагувати на ризики і помилки в управлінні

можуть призвести до перетворення деяких ризиків у небезпеку, тобто у високу ймовірність настання негативних наслідків і завдання шкоди управлінським об'єктам [152]. Однак небезпеки не завжди призводять до втрат, включаючи сферу підприємництва та надрокористування, якщо будувати та використовувати ефективні механізми реагування та управління, зокрема антикризові заходи.

Неналежна реакція та проблеми в менеджменті можуть трансформувати небезпеку у загрозу, тобто реальну можливість понесення втрат об'єктами управління в межах здійснення людської діяльності [153]. Загрози у економічній діяльності та підприємстві мають особливе значення через можливість значних втрат не лише для окремих домашніх господарств, але й для великих сукупностей людей, таких як регіони, країни, та весь світ. Сфера надрокористування та управлінська діяльність у цій галузі потребують детального дослідження та аналізу ризиків, небезпек та загроз з наступних причин:

- великість впливу на економічні та соціальні системи на різних рівнях: світовому, міжнародному, національному, регіональному та місцевому;
- можливість значних втрат внаслідок загроз для всього світу, окремих країн та домашніх господарств;
- різноманітність ризиків, небезпек та загроз, що характерні для надрокористування;
- масштаби потенційної загрози та небезпеки для людей і домашніх господарств.

Взаємозв'язок між ризиками, небезпеками та загрозами у людській діяльності, включаючи управління надрокористуванням, є ключовим аспектом для розуміння сутності цих понять. Ризики виникають унаслідок прийняття управлінських рішень і необхідності керування невизначеністю. Небезпеки відображають потенційну ймовірність настання негативних наслідків, які можуть завдати шкоди об'єктам управління. Загрози

становлять собою конкретні сценарії або умови, що можуть призвести до реалізації небезпеки або підвищити ризики, що виникають у контексті конкретної діяльності чи галузі (рис. 2.2.). На рис. 2.2 позначення: «Р» буде означати ризик; «Н» – небезпеку; «З» – загрозу.

х	х	Зміни на об'єкті управління						х	х
х	х	Позитивні			Негативні			х	х
Рівень зиску	Високий	Р	Р	Р	Н	З	З	Високий	Рівень втрат
	Середній	Р	Р	Р	Р	Н	З	Середній	
	Низький	Р	Р	Р	Р	Р	Н	Низький	
х	х	Низька	Середня	Висока	Низька	Середня	Висока	х	х
х	х	Ймовірність настання змін						х	х

Джерело: систематизовано автором за даними [154; 155]

Рисунок 2.2 – Співвідношення ризиків, небезпек та загроз в людській діяльності, у тому числі в менеджменті надкористування

Важливим є розглянути світові ризики у сфері надкористування та управління надкористуванням, які визначені провідними міжнародними або національними організаціями та компаніями. Серед таких організацій можна виділити Deloitte, групу компаній, що спеціалізуються на аудиторських та консалтингових послугах; Willis Towers Watson, британсько-американську транснаціональну страхову консультативну компанію; KPMG, міжнародну мережу фірм, що надають аудиторські, податкові та консультаційні послуги; World Economic Forum, міжнародну організацію державно-приватного співробітництва; MineralsUK, центр сталого розвитку корисних копалин Британської геологічної служби; Ernst & Young, одну з найбільших у світі міжнародних компаній, що надають професійні

аудиторські, консультаційні, податкові та юридичні послуги.

В рамках аналізу основних ризиків, небезпек і загроз у розвитку менеджменту у сфері надкористування, ми вважаємо доцільним надавати оцінку кожному з виявлених ризиків за шкалами, представленими на рисунку 2.2. Кожне значення шкали, крім змін на об'єкті управління, де буде використовуватись знак «+» або «-», будемо розподіляти на три рівні: малий (1), середній (2) та великий (3), що дозволить об'єктивно оцінити виявлені ризики і сформувати матрицю згідно з рис. 2.2, яка допоможе визначити, які з них належать до небезпек, а які до загроз на світовому та національному рівнях у сфері менеджменту надкористування.

Кожен з цих ризиків, які визначені міжнародними або національними організаціями та компаніями, буде оцінено згідно з відповідними критеріями, представленими на рис. 2.2. Додатково, кожен ризик буде оцінено для українського сектору надкористування з урахуванням національних особливостей економічного розвитку загалом та особливостей надкористування зокрема, що дозволить створити дві окремі матриці: одну для управління в глобальному контексті надкористування та іншу для управління в Україні, враховуючи специфіку національного ринку.

Почнемо відбір та аналіз ризиків у сфері управління надкористуванням з вивчення сучасних світових ризиків, які були ідентифіковані Всесвітнім Економічним Форумом у своєму звіті «Глобальні ризики 2024» [156].

У звіті «Глобальні ризики 2024», Всесвітній Економічний Форум визначає наступні актуальні світові ризики:

1. Нерівномірне відновлення світової економіки в різних регіонах після пандемії та в контексті російської військової агресії проти України та гібридної війни проти країн Європи, США, Канади та Японії. Ця ситуація може призвести до загальносвітової або регіональної кризи в певних регіонах світу, а також викликати тривалу стагфляцію в розвинених країнах. Негативний вплив на перспективи світової економічної системи також

відчувається через політику нульового сприйняття COVID-19 у Китаї.

Ураховуючи глибоку інтеграцію надрокористування в світові, міжнародні та національні економічні системи, а також залежність обсягів видобутку від попиту циклічних галузей, можемо констатувати, що цей ризик матиме вплив на управління надрокористуванням. Відмінності впливу ризику можуть виявитися більш позитивними чи негативними для гірничих компаній, залежно від їх спеціалізації і напрямку діяльності. Наприклад, компанії енергетичного сектору та добувні підприємства, які займаються рідкоземельними металами та літієм, можуть мати вигоду від даної ситуації.

Отже, ризик нерівномірного відновлення світової економіки слід віднести до категорії ризиків управління надрокористуванням. Для світового рівня цей ризик характеризується низькими втратами (рейтинг 2) при середній ймовірності змін (рейтинг 2). У випадку України цей ризик є більш актуальним і може призвести до значних втрат (рейтинг 1) з високою ймовірністю настання змін (рейтинг 2).

2. У звіті «Глобальні ризики 2024» вказано про безладний кліматичний перехід (БКП), що створює різні кліматичні та екологічні вимоги для суб'єктів підприємництва, включаючи гірничі компанії. На сьогодні спостерігається значне розшарування відповідно до країн і регіонів щодо впровадження екологічних норм, що відбувається на тлі загального зростання вимог та строгих кліматичних правил в рамках політики декарбонізації економічних систем різних рівнів. Даний ризик має невеликий вплив на управління надрокористуванням, оскільки компанії можуть використовувати практики екологічного демпінгу, переносячи виробничі потужності до країн з більш лояльними екологічними стандартами. Оскільки багато корисних копалин розташовані у країнах з низькими та середніми доходами, які активно змагаються за інвестиції гірничих компаній, це надає компаніям можливість зменшити вплив ризику на їхню фінансову та господарську діяльність. З огляду на це, вважаємо нецільовим віднесення цього ризику до категорії управлінських ризиків надрокористування, зокрема

в контексті України.

3. Кіберзагрози (КЗ) набули значного значення внаслідок пандемії, яка суттєво збільшила залежність людства та суб'єктів господарювання від цифрових систем та програмних продуктів. Подані дані свідчать про різке зростання кількості атак шкідливих програм та програм-вимагачів у порівнянні з допандемійним періодом 2020 року: на 497 % та 632 % відповідно [157; 158; 159]. Кіберризик є одним із ключових для людства, економічних систем і управління надкористуванням, оскільки він призводить до значних втрат і змушує суб'єкти господарювання значно збільшувати витрати на забезпечення інформаційної безпеки.

Для сфери надкористування, яка має високі екологічні та економічні ризики, кібербезпека важлива через високу ймовірність настання негативних змін (значення показника 2) та великі втрати (значення показника 2). Україна, знаходячись у стані гібридної війни та постійної кіберагресії, що впливає на державні та приватні структури, включаючи підприємства сфери надкористування, має навіть більшу ймовірність негативних змін (значення показника 3). Однак деяке зниження обсягів діяльності в цій галузі через військові дії та часткове заморожування підприємницької діяльності дозволяє оцінити рівень втрат як високий, але зі значенням показника, що дорівнює одиниці.

4. Бар'єри для міграції населення (БМН) є важливими ризиками, які негативно впливають на економічно розвинуті та особливо на країни, що розвиваються. Політичні та соціальні кризи, військові конфлікти, а також економічні та екологічні проблеми сприяють значному зростанню міграції населення. Згідно з даними УВКБ ООН (Агентства ООН у справах біженців), у 2022 році стало біженцями 89,23 мільйонів осіб по всьому світу, що є найбільшою кількістю з моменту початку статистичного спостереження в 1991 році. Загалом, кількість біженців у світі зросла з 41,94 мільйона осіб у 1991 році до 89,23 мільйона осіб у 2022 році (+47,29 мільйона осіб або +112,76%) [160]. Військові дії в Україні призвели до значного збільшення

числа біженців у 2022-2023 роках. З іншого боку, протидія біженцям з боку розвинутих країн призводить до наступного:

- в економічно розвинутих країнах це викликає зростання витрат на контроль за доступом біженців до їхніх територій та їхнє висилання до країн походження;

- зменшення можливості економічно розвинутих країн для збільшення робочої сили та отримання додаткових доходів від праці мігрантів;

- для країн, що розвиваються, це призводить до втрат інвестицій від емігрантів, що обмежує їхні можливості для економічного зростання та відновлення;

- для країн, що розвиваються, це також призводить до зростання витрат на утримання безробітних та соціальних витрат.

Наведений ризик має помірні негативні наслідки для глобальної сфери надкористування, оцінюючи його на рівні 3 за шкалою впливу, через втрату робочої сили в країнах, що розвиваються, і обмежену можливість залучення додаткових трудових ресурсів в економічно розвинутих країнах. Рівень втрат також оцінюється як помірний зі значенням на рівні 2. Для України у сфері надкористування, у зв'язку з міграційними проблемами під час військової агресії, цей ризик несе високу ймовірність настання негативних змін (значення на рівні 1) та високий рівень втрат (значення на рівні 1). Проблемою для України стане залучення працівників у сферу надкористування після завершення конфлікту.

5. Конкуренція у використанні космічного простору (ККП) набуває все більшого значення на фоні нарощування планів окремих держав та провідних транснаціональних корпорацій щодо освоєння космосу [161]. Враховуючи етап освоєння космосу та його вплив на сферу надкористування, наведений ризик є незначним для сфери надкористування у світі та Україні.

Надалі дослідимо та оцінимо ризики, що наведені саме для сфери надкористування (менеджменту надкористування) провідними міжнародними або національними організаціями та компаніями:

1. Ціновий ризик (ЦР) для сфери надрокористування зростає, оскільки більшість ринків корисних копалин та матеріалів стикаються з великою волативністю під впливом пандемічних обмежень та стагфляції. Значний вплив на зростання цінових ризиків у галузі надрокористування викликається сповільненням економічного зростання та проблемами в Китаї, а також збільшенням логістичних витрат. Жорстка грошова політика центральних банків розвинених країн і Федеральної резервної системи, значні коливання провідних світових валют, а також енергетична криза в значній мірі дестабілізують ціни на ринках корисних копалин і матеріалів [162; 163]. У той же час не спостерігається критичних цінових коливань на світових ринках корисних копалин і матеріалів, за винятком ринку газу, що дає підстави оцінити ймовірність настання негативних змін як середню зі значенням показника, що дорівнює трьом. Враховуючи сформовані резерви гірничих компаній та їх фінансову і господарську стійкість – рівень втрат можна визначити як середній (значення показника 1). Українська сфера надрокористування повністю інтегрована у світовий ринок корисних копалин, тому можемо оцінити ймовірність настання негативних змін, як середню (значення показника 3). Натомість, враховуючи військову агресію проти країни та додаткові логістичні і форс-мажорні втрати рівень втрат необхідно оцінити як середній (значення показника 3).

2. Ризик пандемії (РП) був актуальним для світової сфери надрокористування у 2021 році, де світові гірничі компанії поставили його на друге місце [164]. Протиепідеміологічні заходи, що були введені у 2020 і особливо у 2021 році, значно зменшили їх вплив на галузь надрокористування. У звіті Deloitte про тренди і ризики на 2022 рік для галузі надрокористування пандемію і пов'язані з нею ризики виключили з переліку найбільш актуальних [141]. Зараз мова йде про постпандемічні ризики соціального, економічного та технологічного характеру для галузі надрокористування. Ризик пандемії залишається актуальним лише для Китаю з їхньою політикою «Нульової толерантності», і це опосередковано впливає,

враховуючи економічний вплив Китаю на світову економіку, на світове надкористування. Зараз можна оцінити ймовірність настання негативних змін у галузі надкористування в світі як низьку (значення показника 3), рівень втрат від цього ризику враховуючи вплив Китаю, як середній (значення показника 1). Для України, яка зменшила вплив пандемічних обмежень на галузь надкористування, можна визначити ймовірність настання негативних змін у галузі надкористування від цього ризику як низьку (значення показника 2). Рівень втрат від ризику пандемії можна оцінити як низький (значення показника 3).

3. Після відновлення після пандемії, економічні проблеми Китаю та військові дії в Україні з російськими агресорами значно збільшили ризик економічної рецесії та економічної невизначеності у світі (РРН), що має значний вплив на світову сферу надкористування та управлінську діяльність у видобувній промисловості на глобальному рівні. Ризик, згідно з даними KPMG, змістився з шостого місця у 2021 році на третє місце у 2023 році для гірничих компаній та державних регулюючих інститутів [165]. Повільне відновлення світової економіки, нерівномірність темпів економічного зростання по регіонах та окремих країнах світу призводять до скорочення попиту на більшість корисних копалин, обмежують попит на промислові матеріали, такі як залізо і кольорові метали, і продукти нафтохімії. Замість цього, енергетична криза спричинила високий попит на нафту та газ, а також високий попит на рідкі метали та метали для нових галузей. У таких умовах можна оцінити ймовірність настання негативних змін у сфері надкористування в світі від реалізації ризику як помірну (індексне значення 3), а рівень втрат як помірний (індексне значення 3). Для України, враховуючи зниження національної економіки на тлі військової агресії з боку Росії, ймовірність настання негативних змін у сфері надкористування можна оцінити як високу (індексне значення 2), а рівень втрат як високий (індексне значення 1).

4. Взаємодія з суспільством та розвиток соціальної відповідальності

(BCB) зростає важливість у здійсненні економічної діяльності, зокрема для галузей, що мають великий вплив на навколишнє середовище, таких як надрокористування. Згідно з даними KPMG, ризик для гірничих компаній у цій сфері з 2021 по 2022 рік перемістився з шостого на четверте місце, що є зміщенням у порівнянні з третім місцем у 2020 році [157; 158; 159]. Управління в сфері надрокористування повинне ґрунтуватися на діалозі з громадськістю та збільшенні корпоративної соціальної відповідальності, включаючи фінансові витрати на соціальні ініціативи внутрішні та зовнішні.

3. Варто відзначити, що більшість бідних країн, що розвиваються, не ставлять перед гірничими компаніями вимоги щодо значних соціальних витрат і пропонують добровільну участь у національних соціальних проектах [166]. Різноманітність соціальних стандартів у країнах світу, особливо в розвиваючихся країнах, де соціальне забезпечення є мінімальним, зменшує негативний вплив ризику на сферу надрокористування.

Щодо ймовірності настання негативних змін у світовій сфері надрокористування від цього ризику, вона оцінюється як висока (індексне значення 1), а рівень втрат як середній (індексне значення 1). У випадку України, яка має високі стандарти соціального забезпечення [167; 168], ймовірність настання негативних змін у сфері надрокористування оцінюється як середня (індексне значення 1), а рівень втрат як низький (індексне значення 2).

5. Політична нестабільність відіграє значну роль у сфері надрокористування, що підтверджується ситуацією, виявленою під час оцінки стану та тенденцій управління в цій галузі по всьому світу. Критичне погіршення ситуації у Малі, ДР Конго та Венесуелі, що призвело до їхнього включення у четверту групу країн у 2023 році (див. табл. 2.1), в значній мірі було зумовлене погіршенням політичної обстановки або навіть виникненням політичних конфліктів зі застосуванням військової сили. Гірничі компанії, особливо транснаціональні та багатонаціональні, активно зменшують свої інвестиції через зростання політичної нестабільності у цих країнах.

Умови нерівномірного відновлення світових економік після пандемії сприяють загостренню проблем політичної стабільності у всіх країнах, особливо у бідних країнах, що розвиваються. Таким чином, ймовірність настання негативних змін у світовій сфері надрокористування від цього ризику слід визначити як високу (індексне значення 1), а рівень втрат як середній (індексне значення 2).

Проблеми забезпечення політичної стабільності є характерними і для України, однак в умовах консолідації суспільства під час військової агресії вони не є актуальними і можуть отримати розвиток тільки під час післявоєнної відбудови економіки за умови дефіциту фінансових ресурсів для задоволення потреб населення країни. Звідси можемо оцінити ймовірність настання негативних змін за ризиком для національної сфери надрокористування як середню (значення показника 1), а рівень втрат, як низький (значення показника 2).

6. Доступ до капіталу, включаючи ліквідність (ДК) виступав ризиком для сфери надрокористування весь період дослідження з 2014 року до 2023 року [169]. У 2023 році спостерігалось зниження ризику (8 місце у списку ризиків), порівняно з 2022 роком (3 місце у списку ризиків) у сфері надрокористування, що було спричинено двома факторами: жорсткою конкуренцією на світовому ринку капіталів, де галузь надрокористування, на фоні стрімкого росту сектору ІТ послуг і цифровізації, значно втрачала свою привабливість для інвесторів; а також високими ризиками інвестицій у гірничі компанії, що працюють у нестабільних регіонах світу, зокрема в країнах, які розвиваються. Початок рецесії у економічно розвинутих країнах та низькі темпи росту економіки Китаю в 2023 році збільшують проблеми гірничих компаній у залученні довгострокового та короткострокового (ліквідність) капіталу. У той же час розчарування інвесторів у ІТ секторі може призвести до зростання інвестицій у традиційні галузі світової економіки, якою є сфера надрокористування. Ймовірність виникнення негативних змін за ризиком у світовій сфері надрокористування потрібно

оцінити як середню (значення показника 3), а рівень втрат як середній (значення показника 3). Щодо України і її галузі надрокористування, яка мала серйозні проблеми з привабленням капіталу через війну, в умовах військової агресії та невизначеності щодо подальшої відбудови ймовірність настання негативних змін за ризиком можна оцінити як високу (значення показника 2), а рівень втрат як високий (значення показника 1).

7. Зміни нормативно-правового забезпечення (ЗНПЗ), відсутні у 2021 році, знову стали частиною переліку ключових ризиків сфери надрокористування у 2022 році, зайнявши 10 місце [170; 171]. Ризик вперше виявився у 2017 році і відтоді періодично, з деякими перервами, залишається серед ключових ризиків у галузі надрокористування. Поява ризику та його вплив на гірничі компанії викликані: зростанням нормативного регулювання захисту навколишнього середовища; збільшенням соціальних стандартів; намаганням державних інститутів перерозподілити прибутки гірничих компаній, зокрема транснаціональних та багатонаціональних, вирішують спірні питання з вигодою для місцевого населення у країнах, де відбувається видобування корисних копалин. На сьогоднішній день гірничі компанії змушені нести додаткові витрати на моніторинг законодавства та підвищення юридичного захисту; однак, розміри цих витрат не мають вирішального впливу на прибутковість у сфері надрокористування. Ймовірність настання негативних змін за ризиком для світової сфери надрокористування необхідно оцінити як низьку (значення показника 3), а рівень втрат як низький (значення показника 2). Україна активно впроваджує зміни у сфері надрокористування, що сприяє поліпшенню ситуації з точки зору гірничих компаній (див. табл. 2.4); однак, існує значна кількість проблем та «білих плям» у законодавчих актах, які регулюють видобування корисних копалин, що дозволяє оцінити ймовірність настання негативних змін за ризиком як середню (значення показника 1), а рівень втрат як низький (значення показника 3).

8. Екологічні ризики (ЕР), включаючи нові екологічні норми,

набувають все більшого значення для гірничих компаній у всьому світі, включаючи Україну. На фоні зростання занепокоєння суспільства через негативні кліматичні зміни відбуваються значні зміни у стратегіях досягнення «нульового впливу» на навколишнє середовище, що накладає значні вимоги на компанії зі сфери надрокористування, які є ключовими забруднювачами природи [172; 173]. Це дозволяє оцінити ймовірність настання негативних змін за ризиком для світової сфери надрокористування як високу (значення показника 2), а рівень втрат як високий (значення показника 1). Щодо України, з урахуванням екологічного демпінгу та корупційної ерозії, екологічні ризики для гірничих компаній не представляють такої великої загрози, як для світової сфери надрокористування, що дозволяє оцінити ймовірність настання негативних змін за ризиком як середню (значення показника 2), а рівень втрат як середній (значення показника 1).

9. Зміна акцентів на ESG (екологічне, соціальне та корпоративне управління) та інтерес власників, суспільства та державних інститутів до встановлення високих стандартів ESG призводить до значних змін у корпоративному управлінні та додаткових витрат для гірничих компаній [174]. Сучасні компанії зі сфери надрокористування перетворюють корпоративну звітність, включаючи ESG показники, та збільшують витрати на екологічне, соціальне та корпоративне управління. Однак ця трансформація не супроводжується критичними витратами, що дозволяє оцінити ймовірність настання негативних змін за ризиком для світової сфери надрокористування як низьку (значення показника 3), а рівень втрат як низький (значення показника 3). В Україні впровадження ESG є необхідним для компаній, що належать іноземному капіталу або працюють на міжнародних фондових ринках і залучають іноземний капітал (інвестиції або позики), що дозволяє оцінити ймовірність настання негативних змін за ризиком як низьку (значення показника 2), а рівень втрат як низький (значення показника 1).

10. Ускладнення процесів видобутку корисних копалин, підвищення соціальних стандартів, складнощі у підготовці та залученні персоналу, обмеження пандемією та розвиток цифрових технологій призвели до зростання інновацій та автоматизації (PIA) у сфері надрокористування, що несе значні ризики великих витрат і втрати конкурентоспроможності на ринках сировини [174]. Це дозволяє оцінити ймовірність настання негативних змін за ризиком для світової сфери надрокористування як середню (значення показника 3), а рівень втрат як високий (значення показника 1). У випадку України та її сфери надрокористування ситуація ускладнюється проблемами з доступом до фінансових ресурсів, технологічною відсталістю та низьким рівнем розробки та впровадження інновацій, що дозволяє оцінити ймовірність настання негативних змін за ризиком як високу (значення показника 1), а рівень втрат як високий (значення показника 2).

Надалі, використовуючи наведене на рис. 2.2 та проведену оцінку основних ризиків розвитку менеджменту у світовій сфері надрокористування сформуємо матрицю для чіткого розмежування ризиків, небезпек та загроз (табл. 2.10).

При формуванні матриці:

– не будуть враховуватись ризики, які визначені несуттєвими для сфери надрокористування і управлінської діяльності у цій сфері (частина загальносвітових ризиків);

– не будуть враховуватись ймовірні позитивні зміни та зиск від настання ризиків, тобто матриця буде торкатись тільки негативних наслідків та втрат від переростання ризиків у небезпеку та загрози;

– буде врахований поділ ймовірного настання змін та рівень втрат за кожним рівнем на три складові, що дозволить більш чітко зробити розподіл;

– буде врахована трансформація ризиків у небезпеки та небезпек у загрози згідно наведеного на рис. 2.2;

– буде використана скорочена назва ризиків, що була наведена під час їх оцінки.

Таблиця 2.10 – Матриця основних ризиків, небезпек та загроз розвитку менеджменту у світовій сфері надрокористування

Негативні зміни на об'єкті управління										
Рівень втрат	Високий (значення показника 3)	З	З	З	З	З	З	Н	Н	Н
	Високий (значення показника 2)	З	З КЗ	З	З	З	З	Н	Н	Н
	Високий (значення показника 1)	З	З ЕР	З	З РІА	З	З	Н	Н	Н
	Середній (значення показника 3)	З	З	З	Н РРН ДК	Н	Н	Р	Р	Р
	Середній (значення показника 2)	З	З	З ПН	Н БМН	Н	Н	Р	Р	Р
	Середній (значення показника 1)	З	З	З ВССВ	Н ЦР	Н	Н	Р РП	Р	Р
	Низький (значення показника 3)	Н	Н	Н	Р	Р	Р	Р ESG	Р	Р
	Низький (значення показника 2)	Н	Н	Н	Р	Р НВЕ	Р	Р ЗНПЗ	Р	Р
	Низький (значення показника 1)	Н	Н	Н	Р	Р	Р	Р	Р	Р
		Висока (знач-ня пок-ка 3)	Висока (знач-ня пок-ка 2)	Висока (знач-ня пок-ка 1)	Середня (знач-ня пок-ка 3)	Середня (знач-ня пок-ка 2)	Середня (знач-ня пок-ка 1)	Низька (знач-ня пок-ка 3)	Низька (знач-ня пок-ка 2)	Низька (знач-ня пок-ка 1)
Ймовірність настання негативних змін										

Джерело: розроблено автором

Дослідження матриці (табл. 2.10) дозволяє вказати, що під час проведення оцінки було визначено тринадцять ризиків розвитку менеджменту у світовій сфері надрокористування. Чотири ризики можливо віднести саме до ризиків розвитку менеджменту у світовій сфері

надрокористування:

- нерівномірне відновлення світової економіки (НВЕ);
- ризик пандемії (РП);
- зміни нормативно-правового забезпечення (ЗНПЗ);
- зміщення акцентів на ESG (екологічне, соціальне та корпоративне управління).

Наведені ризики необхідно враховувати, але витратити значні ресурси на їх усунення не потрібно. Чотири ризики трансформувались у небезпеки для розвитку менеджменту у світовій сфері надрокористування та для світової сфери надрокористування безпосередньо: бар'єри для міграції населення (БМН); ціновий ризик (ЦР); ризик рецесії економіки та зростання економічної невизначеності у світі (РРН); доступ до капіталу, включаючи ліквідність (ДК). Наведеним ризикам необхідно приділити увагу та сформувані можливі заходи протидії.

П'ять ризиків трансформувались у загрози для розвитку менеджменту у світовій сфері надрокористування та для світової сфери надрокористування безпосередньо: кіберзагрози (КЗ); відносини з суспільством та ріст соціальної відповідальності (ВССВ); політична нестабільність (ПН); екологічні ризики (ЕР); зростання інновацій та автоматизації (РІА). Ідентифіковані п'ять ризиків є ключовими для сучасної сфери надрокористування та здійснення управлінської діяльності у надрокористуванні суб'єктами менеджменту. Саме вони потребують найбільших зусиль зі сторони суб'єктів управлінської діяльності у світовій сфері надрокористування щодо недопущення та усунення наслідків від їх настання [175].

Надалі необхідно сформувані матрицю основних ризиків, небезпек та загроз розвитку менеджменту у сфері надрокористування в Україні (табл. 2.11). Умови формування матриці є ідентичними до умов формування матриці для світової сфери надрокористування (табл. 2.10), тільки будемо враховувати оцінку ризиків для України.

Таблиця 2.11 – Матриця основних ризиків, небезпек та загроз розвитку менеджменту у сфері надрокористування України

Негативні зміни на об'єкті управління										
Рівень втрат	Високий (значення показника 3)	З	З	З	З	З	З	Н	Н	Н
	Високий (значення показника 2)	З	З	З PIA	З	З	З	Н	Н	Н
	Високий (значення показника 1)	З КЗ	З НВЕ РРН ДК	З БМН	З	З	З	Н	Н	Н
	Середній (значення показника 3)	З	З	З	Н ЦР	Н	Н	Р	Р	Р
	Середній (значення показника 2)	З	З	З	Н	Н	Н	Р	Р	Р
	Середній (значення показника 1)	З	З	З	Н	Н ЕР	Н	Р	Р	Р
	Низький (значення показника 3)	Н	Н	Н	Р	Р	Р ЗНПЗ	Р	Р РП	Р
	Низький (значення показника 2)	Н	Н	Н	Р	Р	Р ВССВ ПН	Р	Р	Р
	Низький (значення показника 1)	Н	Н	Н	Р	Р	Р	Р	Р ESG	Р
		Висока (знач-ня пок-ка 3)	Висока (знач-ня пок-ка 2)	Висока (знач-ня пок-ка 1)	Середня (знач-ня пок-ка 3)	Середня (знач-ня пок-ка 2)	Середня (знач-ня пок-ка 1)	Низька (знач-ня пок-ка 3)	Низька (знач-ня пок-ка 2)	Низька (знач-ня пок-ка 1)
Ймовірність настання негативних змін										

Джерело: розроблено автором

Дослідження матриці основних ризиків, небезпек та загроз розвитку менеджменту у сфері надрокористування України дозволяє виділити п'ять ризиків:

- зміни нормативно-правового забезпечення (ЗНПЗ);

- ризик пандемії (РП);
- відносини з суспільством та ріст соціальної відповідальності (ВССВ);
- політична нестабільність (ПН);
- зміщення акцентів на ESG (екологічне, соціальне та корпоративне управління).

Відмічаємо що, сукупність ризиків розвитку менеджменту у сфері надрокористування України відрізняється від ризиків у світовій сфері надрокористування (співпадають три ризики), що вказує з однієї сторони на інтеграцію вітчизняної сфери надрокористування у світове надрокористування, а з іншої – про наявність національних особливостей, які пов'язані зі статусом країни, що розвивається та російською військовою агресією проти держави.

Тільки два ризики трансформувались у небезпеки для розвитку менеджменту в українській сфері надрокористування та для сфери надрокористування України безпосередньо: екологічні ризики (ЕР); ціновий ризик (ЦР). Відмічаємо, що небезпек в українській сфері надрокористування менше ніж у світовій і співпадає тільки одна небезпека (ціновий ризик), що викликано експортною орієнтованістю сфери надрокористування в Україні.

Натомість шість ризиків трансформувались у загрози для розвитку менеджменту в українській сфері надрокористування та для сфери надрокористування України безпосередньо:

- кіберзагрози (КЗ);
- зростання інновацій та автоматизації (РІА);
- бар'єри для міграції населення (БМН);
- нерівномірне відновлення світової економіки (НВЕ);
- ризик рецесії економіки та зростання економічної невизначеності у світі (РРН);
- доступ до капіталу, включаючи ліквідність (ДК).

Загроз в українській сфері надрокористування більше ніж у світовій і

співпадіння є тільки по двом загрозам. Наведене пов'язано з російською військовою агресією проти України та особливостями розвитку управлінської діяльності у вітчизняній сфері надрокористування.

Відмічаємо наявність відмінностей щодо розвитку менеджменту в українській сфері надрокористування від світової сфери надрокористування, а також відмінності у сучасних загрозах для вітчизняного надрокористування. Для доповнення дослідження основних ризиків, небезпек і загроз розвитку менеджменту у сфері надрокористування вважаємо доречним провести оцінювання впливу управлінської діяльності на українську сферу надрокористування.

2.3. Методичний підхід до оцінювання впливу менеджменту на сферу надрокористування в Україні

Сфера надрокористування є ключовою для розвитку економіки України. Станом на початок 2023 року в країні було виявлено більше 20 тис. родовищ з 117 видами корисних копалин, з яких до промислового використання придатними є 9225 родовищ. Промислове використання відбувається на 3286 родовища зі ста видів корисних копалин [169]. Однак, якщо досліджувати статистичні дані, що наведені у щорічних збірниках Державного науково-виробничого підприємства «Державний інформаційний геологічний фонд України» за 2014, 2017 та 2023 роки, то можливо навести таку інформацію: кількість родовищ – всі періоди більше 20 тисяч, як і на початок 2023 року; кількість корисних копалин – 117 видів (однаково за всі періоди); придатних до промислового використання родовищ – 11742 у 2014 році, 9168 у 2017 році та 9225 у 2018 році (відбулось скорочення на 21,44 % у період з 2014 року до 2022 року); промислова розробка родовищ – 4777 у 2014 році, 3371 у 2017 році, 3298 у 2018 році (відбулось скорочення на 31,21% у період з 2014 року до 2022 року); кількість видів корисних копалин у промисловому видобутку – 99 у 2014 році, 100 у 2017 та 2018 роках

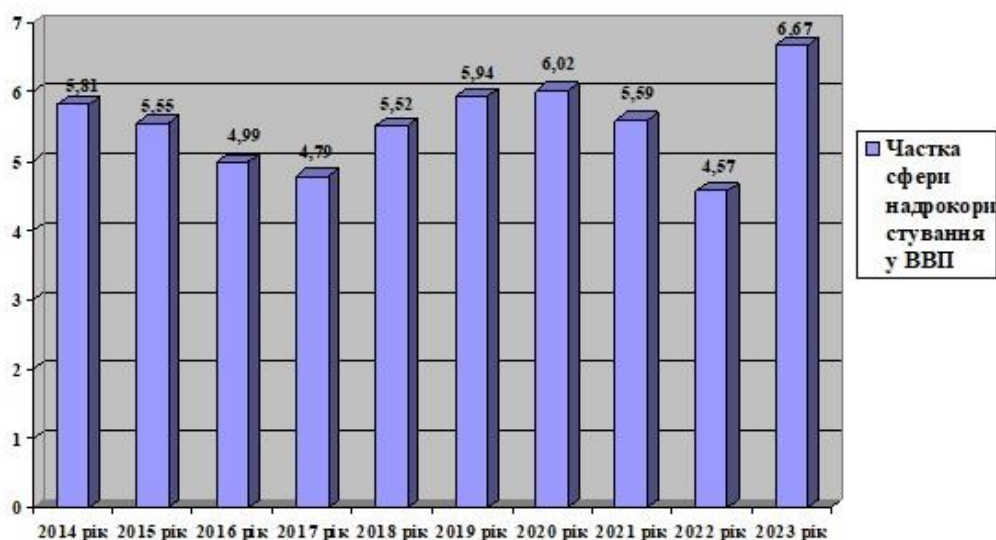
(збільшення за період на один вид) [169]. Наведені статистичні дані вказують на проблеми у розвитку сфери надрокористування в Україні, що відносяться, у значній мірі, до проблем здійснення управлінської діяльності на макро- (державні владні інститути), мезо- (органи місцевої влади та об'єднання підприємств) та мікрорівнях (суб'єкти підприємницької діяльності).

Видобуток корисних копалин у 2023 році продовжував відігравати важливу роль в економіці багатьох країн світу. Вартість видобутих корисних копалин відображає не лише кількість, але і цінність цих ресурсів на світовому ринку. У 2023 році основні країни-виробники залишалися на передових позиціях завдяки своїм багатим природним ресурсам і розвинутим технологіям видобутку. У Додатку А наведено оцінки вартості видобутку корисних копалин за ключовими країнами, в мільйонах доларів США (без діамантів).

Загальний видобуток корисних копалин за 2023 рік показує значну активність у кількох ключових країнах, які залишаються основними виробниками ресурсів, таких як вугілля, руда, метали, нафта, природний газ та інші корисні копалини, що використовують свої природні ресурси для задоволення внутрішніх потреб та експорту. У Додатку Б представлено огляд видобутку корисних копалин у 2023 році за країнами з найбільших виробників, що відображає загальні тенденції у видобутку корисних копалин у світі, підкреслюючи значущість природних ресурсів для глобальної економіки та національної безпеки цих країн.

Для визначення проблем менеджменту у сфері надрокористування дослідимо зміни частки надрокористування у ВВП та експорті країни, а також проаналізуємо динаміку кількості підприємств та працівників у цій сфері за період з 2014 до 2023 року, враховуючи наявність об'єктивної та адекватної статистичної інформації.

Наведемо та оцінимо динаміку частки сфери надрокористування у ВВП країни за період з 2014 року до 2023 року (рис. 2.3).



Джерело: систематизовано автором за даними [120]

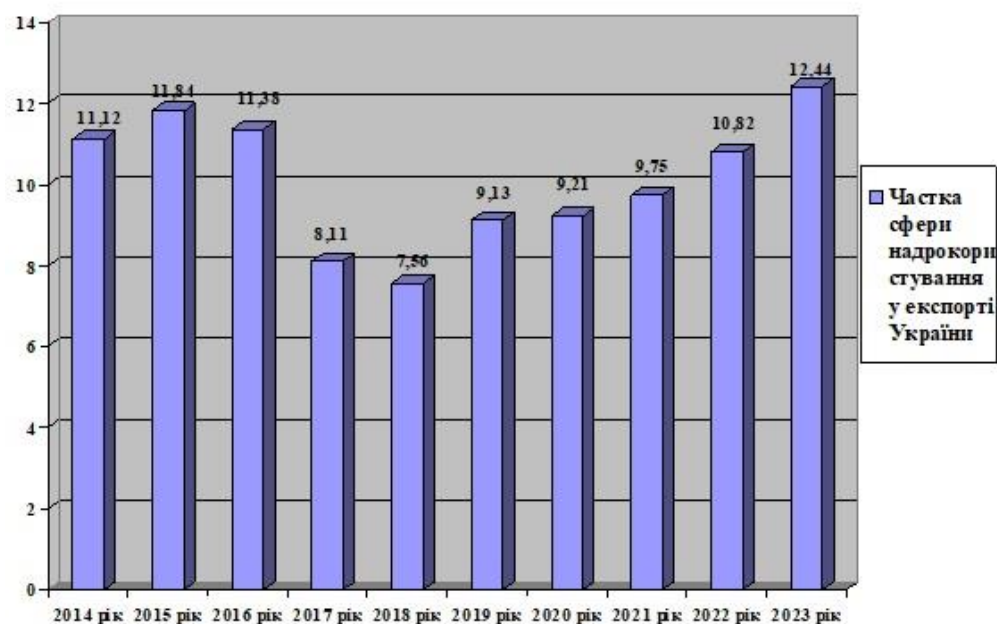
Рисунок 2.3 – Динаміка частки сфери надкористування у ВВП України за 2014 – 2023 роки (%)

Оцінка розвитку сфери надкористування (СНК) в Україні дозволяє вказати, що СНК реагувала на зміни у економіці країни та наявність і розвиток національної (2014-2015 роки) та світової економічних криз (2019-2020 роки, пандемія). У той же час відзначаємо зростання ролі СНК у економічній системі країни за період дослідження, що знайшло відображення у частці сфери надкористування у ВВП держави в 2023 році та у загальній позитивній динаміці зміни частки за період дослідження (+ 0,86 % ВВП).

Підприємства зі сфери надкористування України постачають продукцію на експорт, що потребує дослідження динаміки частки СНК у експорті країни за період з 2014 року до 2023 року (рис. 2.4).

Згідно отриманих даних, проблеми у СНК в Україні щодо експорту були спричинені національною економічною кризою 2014-2015 років та окупацією частини території країни, де знаходились підприємства сфери надкористування. Натомість, починаючи з 2019 року відбувається зростання частки СНК у експорті країни і у 2023 році було перевищено розміри 2015 року за часткою у експорті та найбільші абсолютні показники

експорту за період дослідження (7650,4 млн. дол. США у 2014 році, у 2023 році – 8414,4 млн. дол. США).



Джерело: систематизовано автором за даними [120]

Рисунок 2.4 – Динаміка частки сфери надкористування у експорті України за 2012 – 2021 роки (%)

Наведена ситуація з однієї сторони свідчить про відновлення економічного та експортного потенціалу сфери надкористування в Україні, а з іншої – про критично повільне відновлення, причиною якого були проблеми у менеджменті СНК на макро-, мезо- та мікрорівнях.

Важливим є розкрити динаміку кількості підприємств сфери надкористування та динаміку їх частки у загальній кількості підприємств в Україні у період дослідження (табл. 2.12). Враховуючи наявну актуальну статистичну інформацію, дослідження проведемо за період з 2012 року до 2020 року.

На фоні зростання кількості підприємств в Україні за період дослідження (+373348 од. або + 23,33 %), кількість підприємств сфери надкористування зменшилась (-27 од. або -1,60 %), що призвело до

зменшення частки підприємств СНК у загальній кількості суб'єктів підприємництва в країні (-0,03 %, з 0,11 % у 2014 році до 0,08 % у 2022 році). Необхідно зазначити, що незначна частка підприємств сфери надрокористування у загальній кількості підприємств в країні була викликана тим, що більшість підприємств відносяться в Україні до малих, у той же час можливості для здійснення виробничої діяльності малих підприємств у СНК обмежені, це призводить до того, що у сфері надрокористування України функціонують середні та великі суб'єкти підприємницької діяльності.

Таблиця 2.12 – Аналіз динаміки кількості підприємств у сфері надрокористування та частки підприємств СНК у загальній кількості підприємств України за 2014-2023 роки

Роки	Кількість підприємств в Україні, од.	Кількість підприємств у сфері надрокористування, од.	Частка підприємств СНК у загальній кількості підприємств країни, %
1	2	3	4
2014	1600304	1687	0,11
2015	1722251	1972	0,12
Абсолютний ланцюговий приріст	121947	285	0,01
Відносний ланцюговий приріст, %	107,62	116,89	113,83
2016	1932325	1496	0,08
Абсолютний ланцюговий приріст	210074	-476	-0,04
Відносний ланцюговий приріст, %	112,20	75,86	64,52
2018	1974439	1602	0,08
Абсолютний ланцюговий приріст	42114	106	0,00
Відносний ланцюговий приріст, %	102,18	107,09	100,00
2019	1865631	1327	0,07
Абсолютний ланцюговий приріст	-108808	-275	-0,01
Відносний ланцюговий приріст, %	94,49	82,83	87,67
2020	1805144	1418	0,08
Абсолютний ланцюговий приріст	-60487	91	0,01
Відносний ланцюговий приріст, %	96,76	106,86	110,44

Продовження табл. 2.12

1	2	3	4
2021	1839672	1452	0,08
Абсолютний ланцюговий приріст	34528	34	0,00
Відносний ланцюговий приріст, %	101,91	102,40	100,00
2022	1941701	1723	0,09
Абсолютний ланцюговий приріст	102029	271	0,01
Відносний ланцюговий приріст, %	105,55	118,66	112,43
2023	1973652	1660	0,08
Абсолютний ланцюговий приріст	31951	-63	-0,01
Відносний ланцюговий приріст, %	101,65	96,34	94,78
Абсолютний ланцюговий приріст	373348	-27	-0,03
Відносний ланцюговий приріст, %	123,33	98,40	79,79

Джерело: систематизовано автором за даними [176]

Кризові явища в економіці країни стали відчутні для підприємств з певним запізненням, особливо в період 2018-2020 років, що зумовлено неможливістю швидко виводити підприємства з ринку або галузі економіки. Водночас підприємства у сфері надрокористування вийшли з кризи швидше завдяки їхній орієнтації на експорт (скорочення відбулося лише у 2018 році). У той же час пандемічна криза (2021-2023 роки) негативно позначилася на підприємствах сировинно-надрокористувальної промисловості в Україні, що свідчить про їхнє значне зв'язок зі світовими ринками збуту продукції. Ситуація вказує на нестачу уваги до антикризового управління на підприємствах сировинно-надрокористувальної промисловості в Україні, а також на їхню слабкість у відношенні до негативного зовнішнього впливу в умовах криз на національних і світових ринках збуту продукції.

Проблеми в управлінні суттєво впливають на чисельність працівників суб'єктів господарювання, що дає можливість провести аналіз змін у кількості працівників у сфері надрокористування та їх частки в загальній

чисельності працівників України протягом досліджуваного періоду (табл. 2.13) та зробити висновки про якість менеджменту у сфері надрокористування.

Таблиця 2.13 – Аналіз динаміки кількості працівників у сфері надрокористування та частки працівників СНК у загальній кількості працівників України за 2014-2023 роки

Роки	Кількість працівників в Україні, тис. чол.	Кількість працівників у сфері надрокористування, тис. чол.	Частка працівників СНК у загальній кількості працівників країни, %
2014	10199	483	4,74
2015	9965	475	4,77
Абс. ланц-вий приріст	-234	-8	0,03
Відн. ланц-вий приріст, %	97,71	98,34	100,65
2016	9008	316	3,51
Абс. ланц-вий приріст	-957,00	-159,00	-1,26
Відн. ланц-вий приріст, %	90,40	66,53	73,59
2017	8332	302	3,62
Абс. ланц-вий приріст	-676	-14	0,11
Відн. ланц-вий приріст, %	92,50	95,57	103,32
2018	8244	288	3,49
Абс. ланц-вий приріст	-88	-14	-0,13
Відн. ланц-вий приріст, %	98,94	95,36	96,38
2019	8271	265	3,20
Абс. ланц-вий приріст	27	-23	-0,29
Відн. ланц-вий приріст, %	100,33	92,01	91,71
2020	8661	234	2,70
Абс. ланц-вий приріст	390	-31	-0,50
Відн. ланц-вий приріст, %	104,72	88,30	84,33
2021	9146	230	2,51
Абс. ланц-вий приріст	485	-4	-0,19
Відн. ланц-вий приріст, %	105,60	98,29	93,08
2022	9057	221	2,44
Абс. ланц-вий приріст	-89	-9	-0,07
Відн. ланц-вий приріст, %	99,03	96,09	97,03
2023	9056	215	2,37
Абс. ланц-вий приріст	-1	-6	-0,07
Відн. ланц-вий приріст, %	99,99	97,29	97,30
Абс. баз-ний приріст	-1143	-268	-2,37
Відн. баз-ний приріст, %	88,79	44,51	50,13

Джерело: систематизовано автором за даними [177]

Аналіз показав критичну ситуацію з персоналом на підприємствах сировинно-надрокористувальної промисловості в Україні за період з 2014 року до 2023 року. На фоні загального зниження чисельності працівників в економіці країни на 1143 тис. чоловік або 11,21%, кількість працівників у секторі надрокористування скоротилась на 268 тис. чоловік або на 55,49% (понад удвічі). Ситуація призвела до значного зменшення частки працівників сектора сировинно-надрокористувальної промисловості в загальній кількості працівників України, знижившись на 2,37% за період дослідження з 4,74% у 2014 році до 2,37% у 2023 році (понад удвічі). Аналіз свідчить про значні проблеми з управлінням персоналом в секторі сировинно-надрокористувальної промисловості в Україні.

4. Окремо необхідно відмітити, що на фоні коливань кількості працівників у економіці країни у період дослідження (зменшення кількості працівників у 2014 – 2018 роках, збільшення кількості працівників у період з 2018 року до 2023 року, зменшення кількості працівників у 2021-2023 роках) при загальному негативному тренді зміни їх кількості, у сфері надрокористування відбувалось постійне зниження кількості працівників, що свідчить про кризу управлінської діяльності на макро-, мезо-, мікрорівнях. Державні інститути не можуть забезпечити залучення інвестицій та розвиток сфери надрокористування, а також належну підготовку кадрів, галузеві інститути не в змозі зупинити відтік спеціалістів та забезпечити належні умови праці, суб'єкти підприємництва через помилки менеджменту втрачають персонал [178].

Сфера надрокористування відіграє значну роль у фінансуванні бюджетів різних рівнів (державних та місцевих), де особливу вагу мають рентні платежі та платежі за користування надрами, що включають у себе продаж прав на видобування корисних копалин.

Аналіз надходжень від ренти та продажу прав за користування надрами дозволить оцінити рівень менеджменту СНК в Україні (табл. 2.14). У аналізі наведемо суми ренти та продажу прав за користування надрами як єдину

суму за рік та окремо доходи від продажу прав за користування надрами в країні.

Таблиця 2.14 – Аналіз динаміки рентних платежів за користування надрами та доходів від продажу прав за користування надрами та частки рентних платежів у доходах державного бюджету України за 2014-2023 роки

Роки	Доходи державного бюджету України, млн. грн.	Рентні платежі за користування надрами та доходи від продажу прав за користування надрами, млн. грн.	Частка рентних платежів у доходах державного бюджету, %	Доходи від продажу прав за користування надрами, млн. грн.	Частка доходів від продажу прав за користування надрами у доходах державного бюджету, %
2014	445525	17089	3,84	1091	0,25
2015	442789	18247	4,12	704	0,16
Абс. ланц-вий приріст	2736	-1158	-0,28	387	0,09
Відн. ланц-вий приріст, %	99,39	106,78	107,29	64,53	64,00
2016	456067	19036	4,17	713	0,16
Абс. ланц-вий приріст	13278	789	0,05	9	0
Відн. ланц-вий приріст, %	103,00	104,32	101,21	101,28	100,00
2017	534695	39804	7,44	837	0,16
Абс. ланц-вий приріст	78628	20768	3,27	124	0
Відн. ланц-вий приріст, %	117,24	209,10	178,42	117,39	100,00
2018	616275	44092	7,15	653	0,11
Абс. ланц-вий приріст	81580	4288	-0,29	-184	-0,05
Відн. ланц-вий приріст, %	115,26	110,77	96,10	78,02	68,75
2019	793265	48661	6,13	726	0,09
Абс. ланц-вий приріст	176990	4569	-1,02	73	-0,02
Відн. ланц-вий приріст, %	128,72	110,36	85,73	111,18	81,82
2020	928108	45266	4,88	833	0,09
Абс. ланц-вий приріст	134843	-3395	-1,25	107	0
Відн. ланц-вий приріст, %	117,00	93,02	79,61	114,74	100,00
2021	998279	46747	4,68	992	0,1
Абс. ланц-вий приріст	70171	1481	-0,2	159	0,01
Відн. ланц-вий приріст, %	107,56	103,27	95,90	119,09	111,11
2022	1076017	52476	4,88	983	0,09
Абс. ланц-вий приріст	77738	5729	0,2	-9	-0,01
Відн. ланц-вий приріст, %	107,79	112,26	104,27	99,09	90,00
2023	1296853	80749	6,23	1580	0,12
Абс. ланц-вий приріст	220836	28273	1,35	597	0,03
Відн. ланц-вий приріст, %	120,52	153,88	127,66	160,73	133,33
Абс. баз-ний приріст	851328	63660	2,39	489	-0,13
Відн. баз-ний приріст, %	291,08	472,52	162,24	144,82	48,00

Джерело: систематизовано автором за даними [179; 180]

На фоні зростання державного бюджету України за період дослідження на 191,08 %, рентні платежі за користування надрами та доходи від продажу прав за користування надрами зросли на 372,52 %, що призвело до зростання частки рентних платежів у доходах бюджету країни (+2,39 % з 3,84 % у 2014 році до 6,23 % у 2023 році). Доходи від продажу прав за користування надрами за період дослідження зросли тільки на 44,82 %, що призвело до зменшення їх частки у доходах бюджету країни на 0,13 % з 0,25 % у 2014 році до 0,12% у 2023 році (зниження частки більше ніж у два рази).

Про управлінські проблеми у сфері надрокористування свідчать: зменшення частки у доходах бюджету України рентних платежів за користування надрами та доходів від продажу прав за користування надрами у період з 2017 року до 2023 року (-1,21 %); суттєве відставання темпів росту доходів від продажу прав за користування надрами від темпів росту доходів бюджету та темпів росту рентних платежів за користування надрами. Перша ідентифікована управлінська проблема вказує на неможливість СНК вийти на рівень 2017 року та повільний розвиток надрокористування. Друга ідентифікована управлінська проблема вказує на неможливість державних інститутів забезпечити належний доступ до надр країни для національних та іноземних видобувних компаній, переважно відбувається розробка вже діючих родовищ корисних копалин.

Україна має значний потенціал щодо розвитку СНК, що не реалізується через проблеми у менеджменті. Згідно даних Національного центру мінеральних корисних копалин США (USGS) Україна займає: третє місце у світі з виробництва галію (1,3 % світового видобутку); третє місце у світі з виробництва рутілу (12,3 % світового видобутку); п'яте місце у світі з виробництва губчастого титана (4,4 % світового видобутку); п'яте місце у світі з виробництва графіту (2,2 % світового видобутку); п'яте місце у світі з виробництва бромю (1,3 % світового видобутку); сьоме місце у світі з виробництва залізної руди (2,5 % світового видобутку) та марганцевої руди (4,2 % світового видобутку); восьме місце в світі з виробництва каоліну

(4,9% світового видобутку) та металевого магнію (0,8 % світового видобутку); дев'яте місце в світі з виробництва ільменіту (4,2 % світового видобутку); одинадцяте місце в світі з виробництва бентоніту (1 % світового видобутку) [181]. У той же час країна має великий потенціал щодо видобутку урану, рідкоземельних металів, руд кольорових та легувальних металів, вугілля, а також можливості щодо забезпечення більшості власних потреб у нафті та природному газі [182].

У липні 2024 року міжнародний комітет «Всесвітнього видобувного конгресу» опублікував звіт «World Mining Data 2024», в якому представлені результати роботи світової добувної промисловості за 2023 рік. На підставі цього звіту можемо проаналізувати обсяги видобутку мінеральних ресурсів у світі, визначити провідні видобувні країни та оцінити місце України в гірничодобувній галузі. У період з 1988 по 2018 роки обсяг виробництва мінерального палива зріс з 9,3 млрд. тонн до 15,2 млрд. тонн. Цей тренд продовжився і в 2023 році, коли обсяг видобутку мінерального палива досяг 16,5 млрд. тонн. Паливно-енергетичні ресурси залишаються критично важливими для розвитку економіки кожної країни, забезпечуючи діяльність промисловості та гарантуючи енергетичну безпеку держав [183].

Випуск заліза і феросплавів, що є основою конструкційних матеріалів, машино-, авіа-, верстато- та приладобудування, зріс з 545 млн. тонн у 1988 році до 1,6 млрд. тонн у 2018 році. У 2023 році цей показник досяг 1,75 млрд. тонн, що свідчить про продовження зростання в цьому сегменті.

Виробництво промислових мінералів (гіпс, сіль, сірка, каолін, фосфатна сировина, плавіковий шпат, барит, польовий шпат, магнезит, тальк тощо) зросло з 505 млн. тонн у 1988 році до 811 млн. тонн у 2018 році. У 2023 році обсяг виробництва цієї групи мінералів досяг 900 млн. тонн, що підкреслює їхню важливість для будівництва, металургії, агропромислового комплексу, паперової промисловості та медицини.

Половина всього світового видобутку корисних копалин припадає на три країни:

1. Китай є світовим лідером з видобутку 32 видів мінеральної сировини. Країна займає перше місце за обсягами виробництва вольфраму (80%), ванадію (54%), алюмінію (57%), сурми (64%), плавикового шпату (51%), графіту (60%), магнезиту (66%), галію (94%), германію (89%), телуру (74%), миш'яку (46%), вісмуту (64%), молібдену (36%), кадмію (35%), свинцю (44%), титану (26%), тальку (25%), каоліну (18%), бентоніту (26%) та інших корисних копалин.

2. У США виробляється 68% світового обсягу берилію, 22% природного газу та 15% нафти.

3. Австралія є ключовим постачальником залізної руди та вугілля, а також активно розвиває видобуток інших корисних копалин.

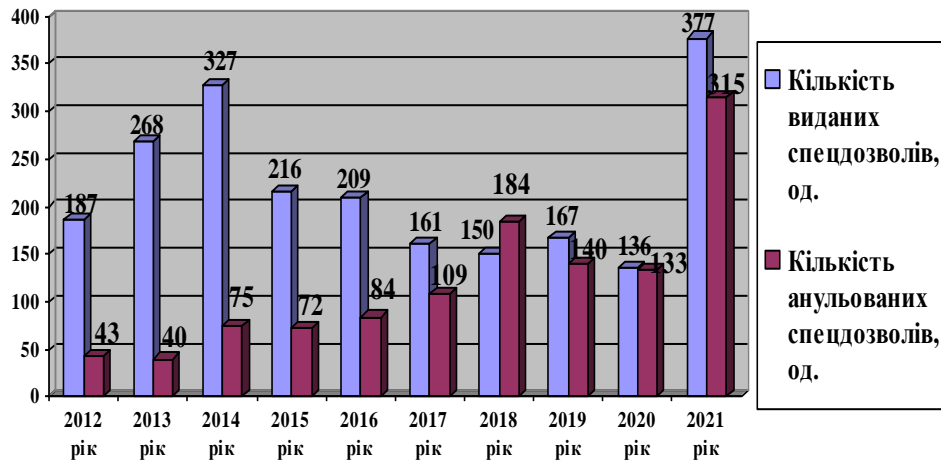
Україна займає 28 місце у світі за обсягами видобутку корисних копалин. У 2023 році обсяг виробництва корисних копалин в Україні становив 95 млн. тонн, що оцінюється в 12 500 млн. USD у вартісному вираженні. Незважаючи на те, що Україна не входить до першої двадцятки найбільших видобувних країн, вона займає значні позиції у видобутку кількох ключових корисних копалин:

Україна має значні запаси неметалевих корисних копалин, таких як каоліни, вогнетривкі та бентонітові глини, вапняки, доломіт, калійні солі, сірка, графіт, декоративний камінь та гіпс.

За підтримки держави та покращення інвестиційного клімату, розробка корисних копалин може стати драйвером економічного розвитку України, що дозволить країні піднятися в рейтингу найбільших видобувних країн світу та сприяти її економічному зростанню і стабільності.

Розкриваючи розвиток сфери надрокористування в Україні та вплив менеджменту на СНК, слід зазначити, що можливо виділити три рівня управлінської діяльності у сфері надрокористування в країні, кожна з яких має свої особливості та проблеми, що потребує дослідження. Першим рівнем менеджменту у СНК є макрорівень, рівень державних владних інститутів, де ключове значення за управлінськими впливами займає Державна служба

геології та надр України (ДСГНУ), що надає та анулює спецдозволи (рис. 2.5) на розробку надр країни, а також проводить перевірки суб'єктів господарювання зі сфери надрокористування (рис. 2.6).

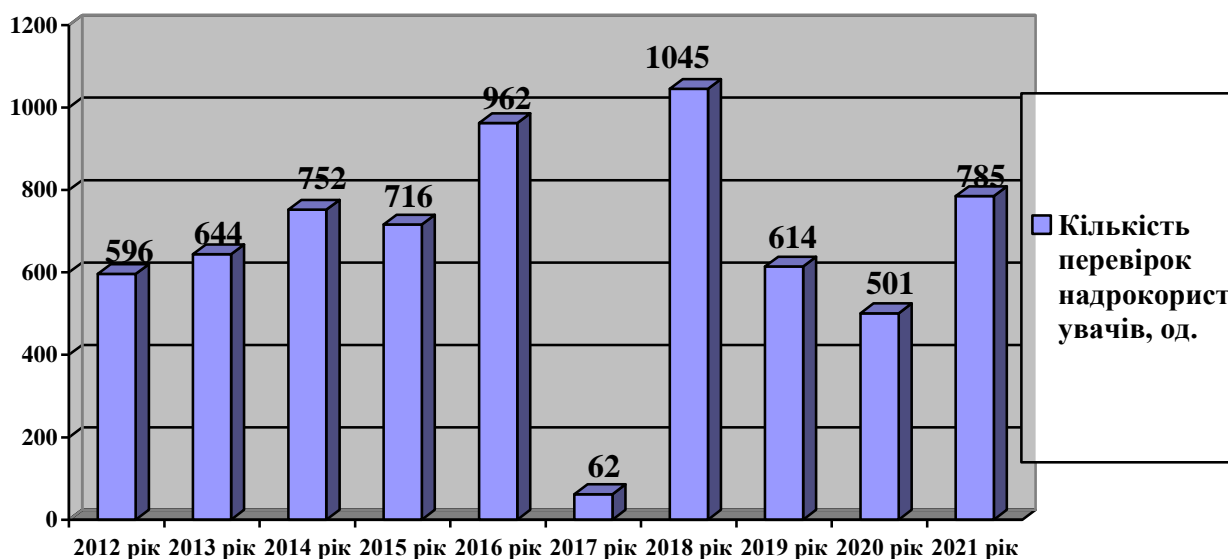


Джерело: систематизовано автором за даними [184]

Рисунок 2.5 – Динаміка видачі та анулювання спецдозволів ДСГНУ у 2014 – 2021 роках, од.

Дослідження видачі та анулювання спецдозволів Державною службою геології та надр України вказує на зростання управлінських впливів на сферу надрокористування зі сторони цього державного владного інституту, де у 2021 році, після тривалого періоду зниження та стагнації з приводу видачі спецдозволів, що тривав з 2015 року до 2020 року, відбулось різке збільшення кількості спецдозволів (найбільша кількість виданих спецдозволів за період дослідження). Таким чином ДСГНУ стимулює гірничі компанії до збільшення виробничої та інвестиційної активності у сфері надрокористування в Україні. Також Державна служба геології та надр України, починаючи з 2014 року активізувала процеси анулювання спецдозволів, щоб зменшити практику, що реалізується гірничими компаніями, які здійснюють виробничу діяльність в Україні, з приводу накопичення у себе «сплячих» спецдозволів і таким чином стимулювати

видобуток та інвестиції у СНК. Необхідно звернути увагу на 2018 рік, коли було анульовано більше спецдозволів, ніж видано, а також на 2021 рік, коли було анульовано 315 спецдозволів.



Джерело: систематизовано автором за даними [184]

Рисунок 2.6 – Динаміка перевірок надкористувачів ДСГНУ
у 2012 – 2021 роках, од.

Відносно перевірок надкористувачів зі сторони Державної служби геології та надр України, то необхідно зазначити, що найбільша кількість була у 2018 році, але якщо рахувати питому вагу перевірених надкористувачів, то це був 2016 рік (72,49 %). На кількість перевірок вплинули законодавчі обмеження щодо здійснення планових перевірок, що діяли у 2017, 2020 та 2021 роках. Можемо відмітити високий рівень контролю за суб'єктами надкористування в Україні зі сторони ДСГНУ.

У 2023 році Держгеонадра видали 465 спеціальних дозволів на користування надрами, що на 58% більше порівняно з попереднім роком. Загальна сума збору досягла рекордних 2,4 мільярда гривень, з яких 75% були отримані через електронні торги.

Починаючи з 2023 року Держгеонадра разом з Міністерством захисту

впроваджує три ключові реформи у галузі надрокористування:

- 1) оцифрування послуг;
- 2) модернізація регуляторного поля;
- 3) налагодження ефективного державного контролю.

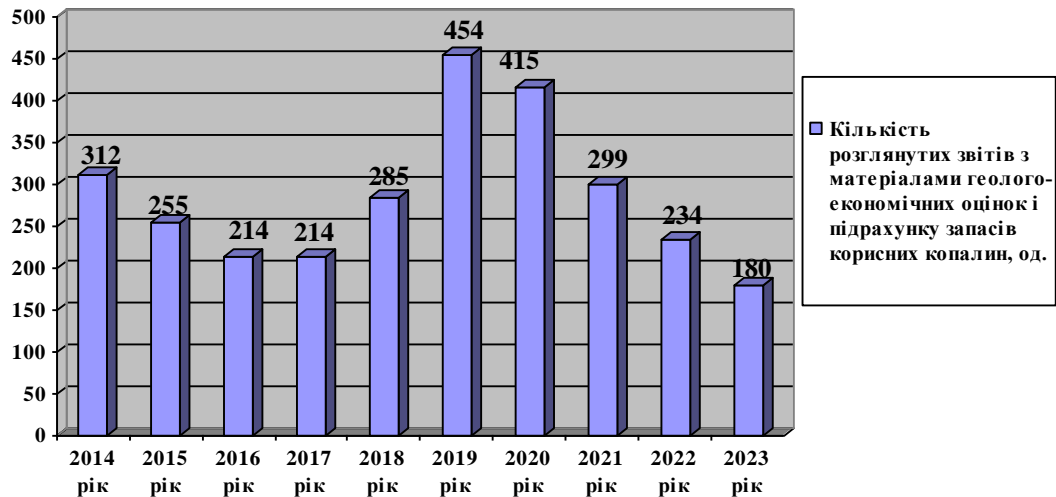
Протягом 2023 року Держгеонадр готувала нові об'єкти для електронних торгів, оголошувала та проводила аукціони, видавала спеціальні дозволи на користування надрами, забезпечуючи рекордні надходження до державного бюджету. Держгеолпортал тепер об'єднує 15 баз даних, що включають реєстри та інтерактивні карти корисних копалин, водозабірних споруд, нафтових і газових свердловин, об'єкти природно-заповідного фонду тощо. Державні та місцеві органи влади мають доступ до інтерактивної карти будівельних матеріалів, яка містить інформацію про ресурсну базу близько 6000 об'єктів. Також функціонує Електронний кабінет надрокористувача. Протягом 2023 року було опрацьовано понад 900 заяв і видано більше 400 спеціальних дозволів [185].

За даними Держслужби, потенціал України у видобуванні стратегічних корисних копалин викликає зацікавлення світової спільноти в контексті «зеленого» переходу та циркулярної економіки. Ця тема стала ключовою на європейських профільних конференціях і заходах високого рівня, присвячених відновленню України та спільним планам з ЄС щодо її відбудови [184].

Основними викликами для галузі залишаються брак фінансування, особливо для проведення геологічних досліджень та перевірок геологічного контролю, обмеження на обіг геологічної інформації з грифом «таємно» та кадровий дефіцит. У 2024 році Держгеонадра продовжують роботу над діджиталізацією послуг та скануванням геологічної інформації, підготовкою нових ділянок надр для аукціонів та конкурсів угод з розподілу продукції (УРП).

На макрорівні здійснення менеджменту у сфері надрокористування важливим є кількість нових родовищ, що були відкриті на протязі року і

будуть пропонуватись видобувним компаніям (рис. 2.7). Ця діяльність здійснюється в Україні Державною комісією по запасам корисних копалин.



Джерело: систематизовано автором за даними [186]

Рисунок 2.7 – Динаміка кількості розглянутих звітів з матеріалами геолого-економічних оцінок і підрахунку запасів корисних копалин у 2014-2023 роках, од.

Відзначаємо наявність значних проблем та негативного тренду щодо відкриття нових родовищ, починаю з 2020 року до 2023 року. Наведені проблеми знижують потенціал розвитку сфери надрокористування в Україні та зменшують можливості для залучення інвестицій у СНК.

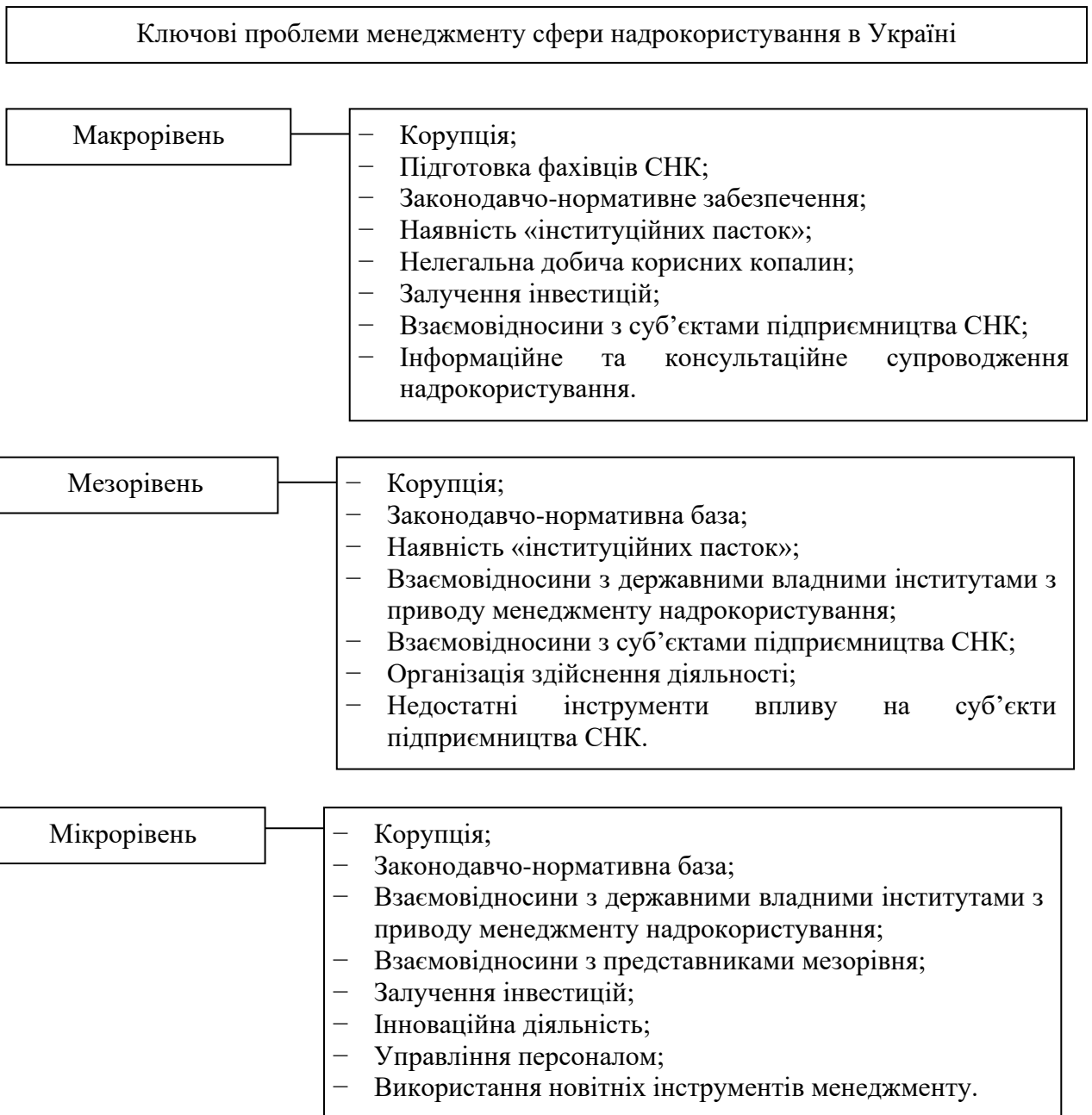
Другий рівень менеджменту у СНК (мезорівень) включає галузеві об'єднання та місцеві органи влади, що мають досить обмежений вплив на сферу надрокористування в Україні. Наведений рівень менеджменту базується на законодавчо-нормативній базі країни та включає взаємозв'язки між державними владними інститутами та представниками мезорівня (галузеві об'єднання підприємств і робітників та місцеві органи влади), а також взаємозв'язки між представниками мезорівня та суб'єктами підприємництва зі сфери СНК. Місцеві органи влади мають законодавчі та

організаційні обмеження щодо управлінських впливів на СНК. Галузеві об'єднання через низький рівень організації та формальну участь значної кількості гірничих підприємств не можуть формувати достатні управлінські впливи на сферу надрокористування. Професійна спілка металургів і гірників України не в змозі формувати достатній тиск на державні органи влади та суб'єктів підприємництва через організаційні і управлінські проблеми.

Третій рівень управлінської діяльності у сфері надрокористування в Україні представлений менеджментом на суб'єктах підприємницької діяльності у СНК. Управлінська діяльність на підприємствах сфери надрокористування здійснюється з врахуванням діючої нормативно-правової бази та практики менеджменту, яка використовується вітчизняними та закордонними підприємствами в Україні. При цьому особлива увага у менеджменті в СНК приділяється питанням охорони праці та навколишнього середовища. Управлінській діяльності підприємств сфери надрокористування притаманні, як загальнонаціональні, так і галузеві проблеми здійснення менеджменту [187].

Необхідно відзначити наявність сукупності проблем у менеджменті на всіх рівнях його здійснення (макро-, мезо-, мікро) у сфері надрокористування в Україні, що значно обмежує можливості для її розвитку та не дозволяє у повній мірі реалізувати потенціал СНК в країні. Проведемо ідентифікацію ключових проблем менеджменту сфери надрокористування в Україні на всіх рівнях його здійснення (рис. 2.8).

Оцінювання впливу менеджменту на сферу надрокористування є критично важливим для забезпечення стійкого розвитку та ефективного використання мінеральних ресурсів. Ефективний менеджмент сприяє оптимізації процесів видобутку, зменшенню екологічних ризиків та підвищенню економічної віддачі від експлуатації родовищ. Застосування сучасних управлінських практик дозволяє не тільки збільшити обсяги видобутку, але й покращити якість управління ресурсами, що є основою для сталого розвитку галузі.



Джерело: сформовано автором

Рисунок 2.8 – Ключові проблем менеджменту сфери надрокористування в Україні на макро-, мезо-, мікрорівнях

Узагальнивши різні підходи до оцінки запропоновано методичний підхід до оцінювання впливу менеджменту на сферу надрокористування, представлений на рис. 2.9.



Джерело: розроблено автором

Рисунок 2.9 – Методичний підхід до оцінювання впливу менеджменту на сферу надрокористування

Одним із ключових аспектів впливу менеджменту є впровадження інноваційних технологій та цифрових рішень. Використання геоінформаційних систем, дистанційного зондування Землі та автоматизації виробничих процесів сприяє більш точному та ефективному управлінню ресурсами. Це, в свою чергу, дозволяє знизити витрати на видобуток та мінімізувати вплив на довкілля. Таким чином, інноваційний менеджмент стає рушійною силою трансформації галузі.

Ефективний менеджмент також включає розробку та впровадження стратегій сталого розвитку, що передбачають врахування соціальних,

економічних та екологічних аспектів. Важливою частиною таких стратегій є співпраця з місцевими громадами та зацікавленими сторонами для забезпечення соціальної ліцензії на операції з видобутку, що допомагає знизити соціальні ризики та конфлікти, забезпечуючи довгострокову стабільність та успішність проектів.

Крім того, менеджмент у сфері надрокористування повинен враховувати нормативно-правову базу та міжнародні стандарти. Дотримання законодавчих вимог та стандартів сприяє підвищенню прозорості та відповідальності в діяльності компаній та важливо не тільки для збереження репутації, але й для залучення інвестицій, оскільки інвестори надають перевагу компаніям з високим рівнем корпоративного управління.

Важливим аспектом є також управління ризиками, пов'язаними з видобутком корисних копалин. Ефективний менеджмент включає ідентифікацію, оцінку та управління ризиками, що можуть вплинути на безпеку, екологію та фінансову стабільність компанії, що дозволяє не тільки знизити негативні наслідки, але й підготуватися до можливих кризових ситуацій.

Найважливішими індикаторами оцінки ефективності управлінських інновацій є їхня результативність, ефективність та якість, що відображають ступінь ефективності управлінських нововведень порівняно з витратами організації на їхнє здійснення та реалізацію. Інновації зазвичай приносять економічний ефект, який виявляється не відразу після їх завершення, тому спосіб визначення їх ефективності за витратами не є достатнім. По суті, результативність відноситься до досягнення цілей організації, а ефективність швидше відноситься до оцінки використання ресурсів у ході реалізації стратегії [188].

Отже, оцінювання впливу менеджменту на сферу надрокористування показує, що успішні компанії в цій галузі застосовують комплексний підхід, який включає інновації, стратегії сталого розвитку, дотримання нормативних вимог та ефективне управління ризиками. Такий підхід забезпечує не тільки

економічну вигоду, але й сприяє захисту довкілля та соціальній стабільності, що є основою для стійкого розвитку надрокористування.

Оцінювання впливу менеджменту на сферу надрокористування в Україні вказує на необхідність суттєвого його реформування на всіх рівнях здійснення (макро-, мезо-, мікро-) з акцентом на макрорівень. Ключовим аспектом реформування менеджменту СНК повинна бути розробка та запровадження інновацій, що дозволить значно розширити економічні та соціальні можливості сфери надрокористування в Україні.

Висновки за розділом 2

За результатами проведеної діагностики розвитку менеджменту у сфері надрокористування на основі оцінки стану і тенденцій розвитку менеджменту у СНК в світі та Україні, аналізу основних ризиків, небезпек і загроз розвитку менеджменту у СНК, оцінювання впливу менеджменту на сферу надрокористування в Україні, власного доробку автора зроблено наступні висновки:

1. На основі класифікації країн світу на чотири групи згідно з рівнем розвитку управління на сировинному секторі (перша група — розвинені економіки; друга група — розвиваючіся країни з високим рівнем надрокористування; третя група — розвиваючіся країни з середнім рівнем надрокористування; четверта група — розвиваючіся країни з низьким рівнем надрокористування), а також застосуванням індексу інвестиційної привабливості і його компонентів, проведено оцінку стану та тенденцій управління у секторі надрокористування у світі (12 країн, по три з кожної групи), а також в Україні протягом періоду з 2014 до 2023 року. Проведена оцінка дозволила визначити місце України серед країн з різним рівнем управління в секторі надрокористування, виявити динаміку змін в управлінні цим сектором в Україні на тлі загальносвітових тенденцій, а також виявити проблеми у здійсненні управлінської діяльності у сфері надрокористування.

2. На основі дослідження наукових напрацювань та визначення особливостей здійснення управлінської діяльності у сфері надрокористування було сформовано співвідношення ризиків, небезпек та загроз у менеджменті СНК. Розроблено методичний підхід до ідентифікації ризиків, небезпек та загроз у менеджменті в сфері надрокористування з врахуванням: змін на об'єкті управління; рівня зиску; рівня втрат, ймовірності настання змін.

За допомогою оцінки ризиків в глобальній сфері надрокористування, проведеною провідними міжнародними та національними організаціями і компаніями (Deloitte, Willis Towers Watson, KPMG, World Economic Forum, MineralsUK, Ernst & Young), а також застосовуючи авторський методичний підхід до градації ризиків, небезпек і загроз у управлінні сировинними компаніями, були розроблені наступні інструменти: матриця основних ризиків, небезпек та загроз розвитку управління у глобальній сфері надрокористування; матриця основних ризиків, небезпек та загроз розвитку управління у сфері надрокористування в Україні. Були виявлені відмінності між основними ризиками, небезпеками та загрозами розвитку управління в сфері надрокористування між світовими ринками і Україною.

3. Базуючись на дослідженні за 2014-2023 роки статистичної інформації, стосовно розвитку сфери надрокористування в Україні, було визначено проблеми та вплив менеджменту на СНК в країні. Наголошено на наявності значного потенціалу щодо розвитку сфери надрокористування в Україні, що не реалізується через проблеми у менеджменті. Окремо було оцінена діяльність державних владних інститутів (Державна служба геології та надр України, Державна комісія України по запасам корисних копалин) щодо управлінської діяльності у сфері надрокористування з врахуванням особливостей здійснення контрольної діяльності в умовах економічної кризи в країні та пандемічних обмежень. На основі виокремлення трьох рівнів здійснення управлінської діяльності у сфері надрокористування в Україні (макрорівень – державні владні інститути; мезорівень – галузеві об'єднання

підприємств і робітників та місцеві органи влади; мікрорівень – суб'єкти підприємницької діяльності) було ідентифіковано та сформовано перелік ключових проблем менеджменту СНК в країні.

Запропоновано методичний підхід до оцінювання впливу менеджменту на сферу надрокористування, який дозволяє в умовах постійно змінюваних ринкових процесів не тільки виконувати комплексний аналіз, проводити оцінку результативності та ефективності управлінських інновацій, спрямованих на досягнення довготривалих конкурентних переваг, але й відстежувати зміни та тенденції їх розвитку у сфері надрокористування.

Основні результати дослідження опубліковані в наукових працях автора [126; 135; 146; 148; 152; 153; 187; 188].

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙНИХ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ НАДРОКОРИСТУВАННЯ

3.1. Інноваційні підходи до оцінювання ефективності управління у сфері надрокористування

Управлінська діяльність у сфері надрокористування стикається зі складнощами оцінювання, у першу чергу ефективності. Наразі міжнародні організації, інститути державної та місцевої влади, недержавні інститути, суб'єкти підприємництва потребують удосконалення оцінювання менеджменту у СНК. Суб'єкти господарювання у сфері надрокористування мають можливість використовувати методики, які використовують для оцінювання менеджменту суб'єкти підприємницької діяльності з інших сфер економічних систем, а для державного управління, у тому числі в Україні, характерним є оцінювання діяльності (функціональних обов'язків) державних службовців [122; 123, с. 118-119, 189].

– Нормативна регламентація оцінювання роботи державних службовців в Україні спирається на:

- Закон України «Про державну службу» [190];
- Постанову Кабінету міністрів України «Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А» [191];
- Постанову Кабінету міністрів України «Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців» [192];
- Наказ Національного агентства України з питань державної служби «Про затвердження Методики проведення аналізу посад державної служби категорій «Б» та «В» [193];

– Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження типових завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади керівників центральних органів виконавчої влади, на 2022 рік» [194];

– Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державних секретарів міністерств, на 2022 рік» [195].

Однак, наведені нормативні або нормативно-методичні документи, не у повній мірі задовольняють сучасні вимоги до оцінювання ефективності менеджменту у сфері надкористування та можуть бути використані тільки для інститутів державної та місцевої влади, не торкаючись питань оцінювання ефективності менеджменту у СНК для інших суб'єктів сфери надкористування (міжнародні організації, недержавні інститути, суб'єкти підприємництва).

Відмічаємо не можливість у повній мірі використати імплементацію закордонного досвіду, у першу чергу для інститутів державної та місцевої влади, щодо оцінювання ефективності менеджменту, оскільки, по-перше, за кордоном також використовують загальні підходи до оцінювання управлінської діяльності державних службовців без акценту на сферу надкористування, по-друге, акцент у закордонних методиках робиться на підвищенні результативності та продуктивності окремих державних службовців та оцінці виконання ними службових обов'язків, що не в повній мірі відповідає завданням оцінювання ефективності менеджменту у СНК.

Наразі у країнах світу діють експертні та бальні оцінки оцінювання ефективності, результативності, якості та продуктивності управлінської діяльності державних службовців:

– у Казахстані акцент робиться на автоматичне оцінювання за допомогою відповідного програмного забезпечення та тестування державних службовців;

- у США кожний державний інститут розроблює власну методику оцінювання, спираючись на методичні рекомендації Управління державної служби;
- у Франції оцінювання здійснюється за бальною системою оцінки (максимальна кількість балів – 20);
- у Латвії акцент робиться на відповідність держслужбовця сукупності компетенцій;
- у Великобританії система оцінки включає самооцінювання та експертні методи оцінювання роботи держслужбовця;
- у Польщі оцінку роблять по оцінювальним формам та заповненню досьє;
- у Німеччині використовують метод спостереження за двома складовими роботи держслужбовця (продуктивність, потенціал);
- в Угорщині намагаються поєднати бальну та експертні оцінки на основі використання програмних продуктів;
- у Японії проводять комплексне оцінювання та перевірку у вигляді екзаменів компетенції державних службовців [122; 124, с. 121-122; 126].

Можемо відмітити, що існуючі підходи до оцінювання ефективності менеджменту у сфері надкористування є не оптимальними і не дозволяють у повній мірі впливати на управлінську діяльність у СНК на різних рівнях управління. Наведене потребує запровадження нових (інноваційних) підходів до оцінювання ефективності менеджменту у сфері надкористування в Україні. Наголосимо, що проблематику оцінювання ефективності управління у СНК на світовому і міжнародному рівнях не будемо розкривати через обмеженість обсягів дослідження та направленість проведення розробок. Натомість сконцентруємо увагу на рівні державних, муніципальних органів влади, недержавних інститутів національного рівня та суб'єктах підприємництва [188].

На початку розробки системи оцінювання ефективності менеджменту у сфері надкористування розкриємо сутність термінів «ефективність

менеджменту у сфері надрокористування» та «оцінювання ефективності менеджменту у сфері надрокористування». Враховуючі визначення сутності терміну «менеджмент надрокористування» (підрозділ 1.1), необхідним є розкрити сутність термінів «ефективність» та «оцінювання».

Спираючись на напрацювання І. Чавичалова [125, с. 41-42], О. Пащенко, О. Васьківського, Н. Куліш [128, с. 121-122], А. Кунаєва [127, с. 100-101], М. Насонова [129], можемо сформувати визначення сутності терміну «ефективність», як забезпечення максимального високого співвідношення результатів (досягнення цілей, виконання завдань) до витрат в межах певної діяльності, у тому числі окремої людини або організованої групи людей.

Ефективність менеджменту надрокористування визначається як забезпечення максимального співвідношення результатів (досягнення цілей, виконання завдань) до витрат у процесі управління використанням надр державними органами, органами місцевого самоврядування, підприємствами, суспільством та його окремими групами, а також домашніми господарствами. Це можна зробити, спираючись на попереднє визначення терміну «менеджмент надрокористування».

Термін «оцінювання» розкривали у своїх роботах В. Вайс [130, с. 25], Е. Ведунг [131, с. 126], Л. Малярець та А. Штереверя [132, с. 23], О. Линдюк [133, с. 77], що дозволяє під оцінюванням розуміти процес та процедуру дослідження ефективності. Звідси, під оцінюванням ефективності менеджменту у сфері надрокористування слід розуміти, процес та процедуру дослідження забезпечення максимального високого співвідношення результатів (досягнення цілей, виконання завдань) до витрат в межах управлінської діяльності державних інститутів, органів місцевого самоврядування, суб'єктів підприємницької діяльності, суспільства та його окремих груп, домашніх господарств щодо використання надр для власних або комерційних потреб у межах геологорозвідки, гірничої справи, підземних робіт, що не пов'язані з видобутком корисних копалин, охорони надр у

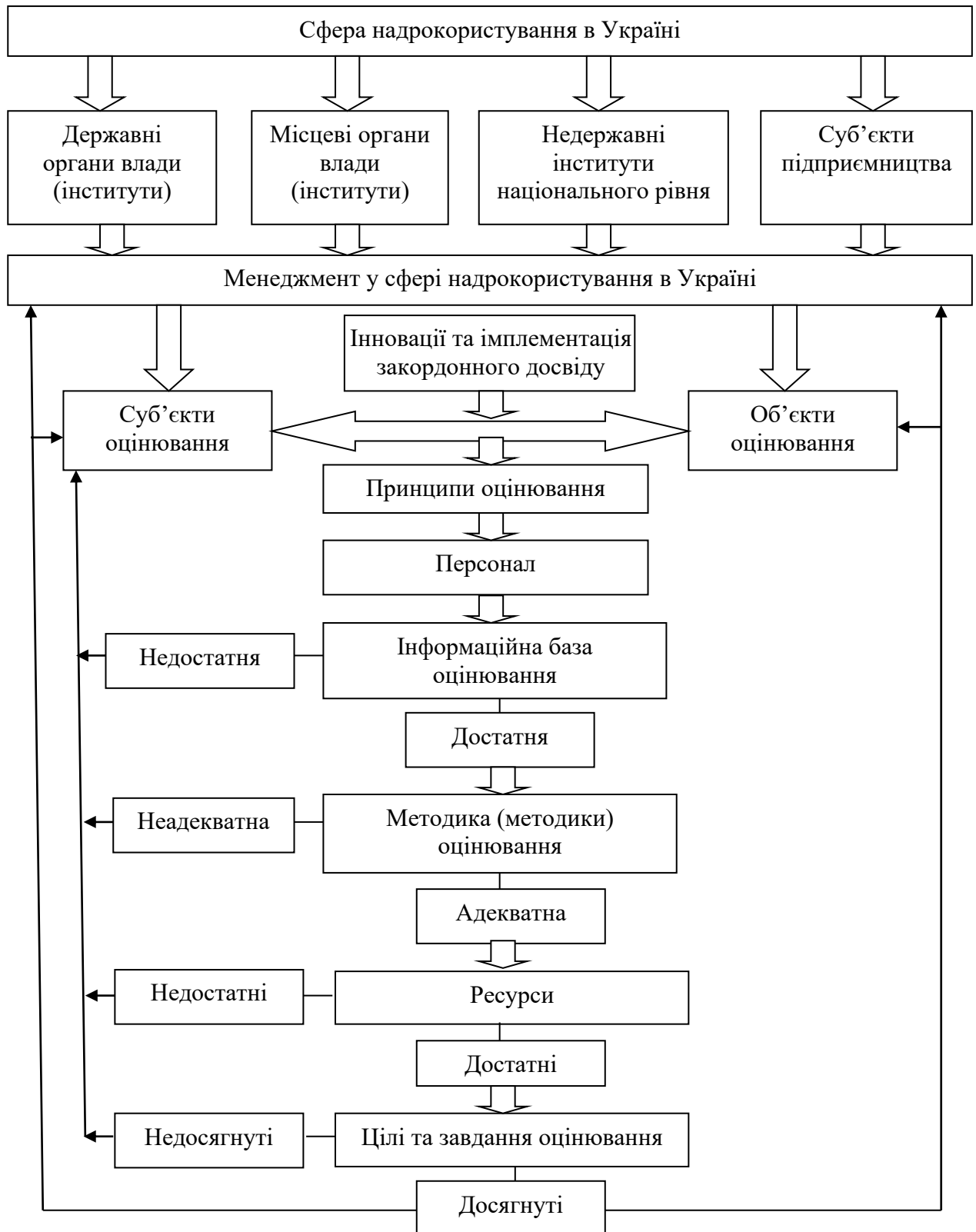
науковій, геологічній, культурній, естетичній, санітарно-гігієнічній сферах, збір матеріалів та зразків для різних цілей наукової і практичної діяльності.

Наголошуємо на необхідності застосування інновацій в межах розробки та запровадження підходів до оцінювання ефективності менеджменту у сфері надрокористування, що дозволяє сформувати відповідний алгоритм побудови оцінювання для державних, муніципальних органів влади, недержавних інститутів національного рівня та суб'єктів підприємництва (рис. 3.1).

Згідно АІОЕМСН оцінювання повинні здійснювати державні, місцеві владні інститути, недержавні інститути та суб'єкти підприємницької діяльності, що мають відношення до СНК. Базисом для розробки підходів до оцінювання повинні виступати інновації та імплементація закордонного досвіду. При цьому суб'єктами оцінювання можуть виступати, керівні інститути (організації), керівники інститутів (організацій), безпосередньо працівники, сторонні організації, ЗМІ, незалежні організовані групи громадян, окремі активісти. Об'єктами оцінювання будуть виступати управлінська діяльність державних, місцевих владних інститутів, недержавних інститутів та суб'єктів підприємницької діяльності, а також їх окремих підрозділів і працівників у сфері надрокористування.

В межах реалізації алгоритму побудови інноваційних підходів до оцінювання ефективності менеджменту у сфері надрокористування ключового значення набувають запровадження інновацій на всіх етапах алгоритму, а також використання закордонного досвіду або його адаптування до вимог оцінки в Україні.

Оцінювання ефективності менеджменту у сфері надрокористування повинно базуватись на сукупності принципів, що можливо розділити на загальні, особливі та спеціальні. Розкриємо ці дві групи принципів, використовуючи напрацювання: Н. Подольчака, М. Хім, Н. Цигилик [123, с. 121]; О. Пащенко, О. Васьківського, Н. Куліш [128, с. 120]; А. Кунаєва [127, с. 102]; Д. Ходжеса [134]; Н. Подольчака [137, с. 624-625].



Джерело: розроблено автором

Рисунок 3.1 – Алгоритм побудови інноваційних підходів до оцінювання ефективності менеджменту у сфері надкористування (AIOEMCH)

До загальних принципів оцінювання ефективності менеджменту у сфері надрокористування будемо відносити принципи, що є характерними для проведення всіх процедур оцінювання у сфері економіки, фінансів та управлінської діяльності, а саме:

- науковості, що передбачає використання наукових напрацювань та інструментарію для проведення оцінки;
- системності, що вказує на необхідність проведення оцінки всіх складових об'єкту оцінювання у їх взаємозв'язку;
- об'єктивності, що виключає викривлення методик та результатів оцінювання; незалежності, що виключає доступ до процедури та результатів оцінки зацікавлених сторін;
- гласності (прозорості), що забезпечує відкритий доступ до методик, процедури і результатів проведення оцінювання;
- достатності, що з однієї сторони вказує на необхідність забезпечення оцінки відповідною кількістю показників, а з іншої на надання визначеного оцінюванням обсягу управлінської інформації;
- доступності, що забезпечує вільний доступ до методики, процедури та результатів оцінки всіх зацікавлених сторін;
- змістовності, що вказує на необхідність охоплення всіх сторін функціонування об'єкту оцінки, які підлягають дослідженню, відповідними показниками.

До особливих принципів оцінювання ефективності менеджменту у СНК слід відносити принципи, що торкаються здійснення оцінки управлінської діяльності, у тому числі у сфері державного (муніципального) управління. До таких принципів слід віднести:

- принцип відкритості, що вказує на необхідність формування методики та процедури оцінки на основі консультацій з зацікавленими сторонами (суб'єкти та об'єкт оцінювання);
- принцип доброчесності, який не дозволяє здійснити вплив на процедуру та результати оцінювання корупції;

– принцип компетентності, що вказує на необхідність здійснення оцінювання підготовленим персоналом, який має набір узгоджених компетенцій;

– принцип інклюзивності, що дозволяє враховувати при формуванні методики і процедури оцінювання особливості суб'єктів та об'єктів проведення оцінки;

– принцип оцінки довгострокових результатів, оскільки менеджмент несе у собі, як короткострокові, так і довгострокові зміни;

– принцип врахування складності оцінки, що вказує на можливість помилок та необхідність внесення корегуючи змін у методику та процедуру оцінювання;

– принцип ключового значення даних, що потребує чіткого визначення переліку та обсягів даних, які необхідні суб'єкту оцінки в межах проведення оцінювання;

– принцип інноваційності, що вказує на необхідність розробки та запровадження нововведень у методику та процедуру оцінювання.

Спеціальні принципи оцінювання ефективності менеджменту у сфері надкористування є характерними саме для оцінювання управлінської діяльності у СНК, до таких слід віднести:

– принцип унікальності, що вказує на необхідність включення показників оцінки, що є характерними для СНК;

– принцип охоплення, що включає всіх суб'єктів та об'єктів оцінки у сфері СНК;

– принцип самовимірювання показників оцінки менеджменту у СНК, що реалізується працівниками об'єктів оцінки;

– принцип врахування інтересів суб'єктів та об'єктів оцінювання зі сфери СНК.

Для оцінювання ефективності менеджменту у сфері надкористування важливим елементом АІОЕМСН повинні бути підбір та підготовка персоналу. З однієї сторони персонал (службовці) державних, муніципальних

та недержавних інститутів, а також суб'єктів підприємницької діяльності виступають об'єктами оцінювання і повинні бути готові брати участь у процедурі оцінки, а також здійснювати самооцінювання, що потребує відповідної підготовки, кваліфікації та володіння відповідними компетенціями. З іншої сторони необхідна відповідна підготовка та підбір персоналу (службовців) у суб'єктів оцінювання, що будуть безпосередньо здійснювати процедуру оцінювання і брати участь у розробці методик оцінки у СНК. Вважаємо доречним розкрити вимоги до обох категорій персоналу в межах розробки та реалізації АІОЕМСН.

Для персоналу (службовців), що виступає об'єктом оцінювання важливими вимогами є: лояльність, ініціативність, компетентність, небажання використовувати асиметричність інформації та псевдо достовірну інформацію, критичність, об'єктивність, правдивість, чесність, відповідальність.

Для персоналу (службовців), що здійснюють оцінювання важливими вимогами є:

- компетентність,
- обізнаність з проблематикою менеджменту у СНК,
- об'єктивність,
- володіння програмними та технічними засобами проведення оцінювання,
- інноваційність,
- ініціативність,
- дисциплінованість,
- доброчесність,
- гнучкість,
- відкритість до нових ідей та пропозицій,
- критичність мислення.

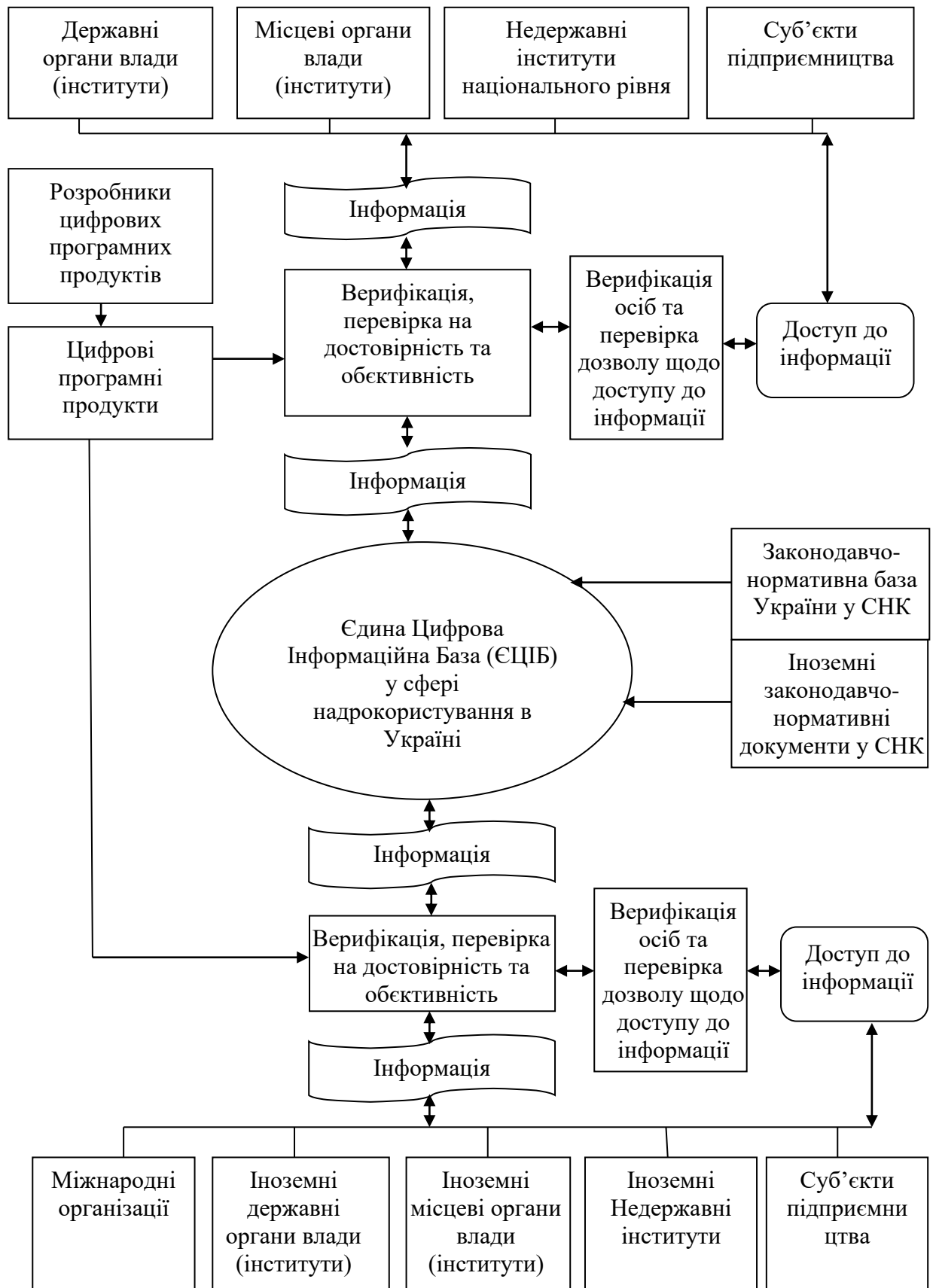
Для проведення оцінювання ефективності менеджменту у СНК ключове значення має інформаційна база проведення оцінки, що повинна

відповідати наступним вимогам:

- доступність для суб'єктів оцінювання;
- можливість машинної обробки даних та використання даних у програмних продуктах;
- наявність достовірної інформації;
- можливість збільшення кількості та номенклатури даних на вимогу суб'єктів оцінювання;
- недопущення несанкціонованої зміни даних та внесення недостовірних або квазидостовірних даних;
- відповідність цілям та завданням проведення оцінки; зрозумілість та «юзерфрендлі» інтерфейс.

Наголошуємо, що в межах реалізації алгоритму побудови інноваційних підходів до оцінювання ефективності менеджменту у сфері надрокористування, якщо суб'єкти оцінювання визнають, що інформаційна база є недостатньою вони розробляють шляхи та використовують відповідні інструменти її поповнення і зміни. При цьому АІОЕМСН повертається у початок та процедура оцінювання здійснюється заново після внесення змін до інформаційної бази.

В межах підвищення якості інформаційної бази оцінювання ефективності менеджменту у сфері надрокористування, пропонується формування Єдиної Цифрової Інформаційної Базы (ЕЦІБ) у СНК (рис. 3.2), яка буде включати інформацію від державних, місцевих владних інститутів, недержавних інститутів та суб'єкти підприємницької діяльності у СНК, а також забезпечувати доступ до законодавчо-нормативної бази України та інших країн світу, інформації міжнародних організацій та інших країн світу, провідної практики менеджменту та оцінювання управлінської діяльності у СНК. ЕЦІБ буде використовувати можливості новітніх цифрових продуктів, у тому числі щодо формування баз даних, верифікації інформації та осіб, що мають доступ до інформаційної бази, захисту від кібершахраїв, консультування користувачів.



Джерело: розроблено автором

Рисунок 3.2 – Схема розробки та функціонування Єдиної Цифрової Інформаційної Бази у сфері надкористування в Україні

Єдина Цифрова Інформаційна База у сфері надкористування в Україні повинна відповідати сформованим вимогам для інформаційної бази, а також використовувати новітні цифрові можливості, як то робоконсультанти та BIGDATA [135].

Оцінювання ефективності менеджменту у сфері надкористування повинно базуватись на використанні методики (методик) оцінювання. Наразі наявна значна кількість методик, які можна використати для оцінки ефективності управлінської діяльності у сфері державного управління та у бізнес-діяльності [125, с. 42-43; 138; 139; 140, 189]. Наведемо їх компаративну оцінку (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Компаративна оцінка методик оцінювання ефективності менеджменту

Назва методики	Переваги	Недоліки
1	2	3
Самооцінка	3, 7, 13, 17, 19	2, 6, 10, 12, 16, 22, 24
Контрольний список поведінки	3, 7, 13, 17	2, 6, 10, 12, 16, 20, 22, 24
360 градусний зворотній зв'язок	7, 13	2, 4, 6, 10, 12, 16, 18, 20, 22, 24
Рейтингові оцінки	1, 9, 11, 13, 15, 19, 21, 23	4, 6, 7, 18
PDP	3, 7, 17, 19, 21	2, 6, 10, 12, 14, 16, 24
Схеми винагороди та визнання	5, 7, 17	2, 4, 10, 12, 14, 16, 20, 22, 24
Схеми оздоровлення працівників	3, 7, 17, 19	2, 6, 10, 12, 14, 16, 22, 24
Цілі продуктивності	3, 7, 9, 13, 23	2, 6, 12, 16, 18, 20, 22
Матрична методика	9, 13, 21	2, 4, 6, 8, 12, 16, 18, 20, 24
Методика довільних характеристик	3, 5, 7, 13, 17	2, 10, 12, 16, 20, 22, 24
Оцінка виконання завдань	3, 7, 9, 13, 17	2, 6, 12, 16, 20, 22, 24
Групова дискусія	13, 19, 23	2, 4, 6, 8, 10, 12, 16, 18, 22
Бальна оцінка	1, 3, 7, 9, 11, 13, 15, 17, 19, 21, 23	6
Біографічна оцінка	3, 5, 7, 17, 21	2, 10, 12, 14, 16, 20, 24
Методика еталону	7, 17, 23	2, 4, 6, 10, 12, 14, 16, 20, 22
Методика підсумкових оцінок	7, 17, 21, 23	2, 4, 6, 10, 12, 14, 16, 20

Продовження табл. 3.1

1	2	3
Методика парних порівнянь працівників	3, 7, 17	2, 6, 10, 12, 14, 16, 20, 22, 24
Система графічного профілю	9, 11, 13, 19, 21, 23	2, 4, 6, 8, 16, 18
Коефіцієнтна оцінка ділових якостей працівника	9, 15, 23	2, 4, 6, 8, 12, 14, 18, 20, 22

Джерело: сформовано автором

Для проведення компаративної оцінки наведемо перелік характеристик, що буде використовуватись для всіх методик:

1. Максимально охоплює управлінську діяльність підприємства.
2. Вузька (торкається тільки працівника).
3. Проста.
4. Складна.
5. Зрозуміла.
6. Потребує пояснень та навчання персоналу.
7. Економна.
8. Потребує значних витрат ресурсів.
9. Об'єктивна.
10. Суб'єктивна.
11. Інноваційна.
12. Стандартна.
13. Гнучка.
14. Статична.
15. Значний обсяг інформації.
16. Обмежений обсяг інформації.
17. Не потребує значного часу на оцінювання.
18. Потребує значного часу для оцінювання.
19. Лояльно сприймається працівниками.
20. Не лояльно сприймається працівниками.

21. Не породжує конфлікти у колективі.

22. Може породжувати конфлікти у колективі.

23. Може використовуватись всіма суб'єктами оцінювання.

24. Може використовуватись обмеженою кількістю суб'єктів оцінювання (переважно внутрішня для підприємства (організації)).

Можемо зазначити, що найбільш адекватною методикою, згідно компаративної оцінки методик у табл. 3.1, є бальна оцінка, що може бути використана і для оцінювання ефективності менеджменту у СНК, однак така методика оцінки потребує доповнення, оскільки вона більше буде торкатись оцінювання роботи окремих працівників державних владних інститутів, інститутів місцевого самоврядування, недержавних інститутів та суб'єктів підприємництва, у той час необхідна об'єктивна методика оцінювання ефективності управлінської діяльності у сфері надкористування загалом інститутів (організацій, підприємств).

Бальна методика оцінювання ефективності управлінської діяльності працівників інститутів (організацій, підприємств) у сфері надкористування буде базуватись на імплементації закордонної практики [144, с. 61] та включати чотири блоки оцінки (табл. 3.2).

Оцінювання ефективності управлінської діяльності працівників інститутів (організацій, підприємств) сфери надкористування буде базуватись на органічному поєднанні трьох методик: бальної, самооцінювання та 360 градусного зворотного зв'язку.

В межах методики оцінювання оцінка ефективності управлінської діяльності буде здійснюватись по трьом категоріям працівників (службовців):

- працівники (службовці) – безпосередні виконавці;
- керівники середньої ланки (відділи, департаменти);
- вище керівництво (топ-менеджери).

Також оцінювання буде здійснюватись, як самим працівником, так і його керівниками (у разі керівника – співробітниками підприємства

(організації)), контрагентами та споживачами його послуг (управлінської діяльності).

Таблиця 3.2 – Бальна оцінка ефективності управлінської діяльності працівників інститутів (організацій, підприємств) СНК

Ранг працівника/блоки та напрями оцінювання		Працівник (службовець)	Керівник відділу (департаменту)	Топ-менеджер
Самооцінювання	Управлінські компетенції	0-5	0-5	0-5
	Виконання обов'язків	0-5	0-5	0-5
	Рівень комунікації	0-5	0-5	0-5
	Якість управлінської роботи	0-5	0-5	0-5
	Ефективність	0-5	0-5	0-5
Всього за блоком 1:		0-25	0-25	0-25
Оцінювання управлінської діяльності зі сторони керівників (співробітників)	Управлінські компетенції	0-5	0-5	0-5
	Виконання обов'язків	0-5	0-5	0-5
	Рівень комунікації	0-5	0-5	0-5
	Якість управлінської роботи	0-5	0-5	0-5
	Ефективність	0-5	0-5	0-5
Всього за блоком 2:		0-25	0-25	0-25
Оцінювання управлінської діяльності зі сторони контрагентів	Управлінські компетенції	0-5	0-5	0-5
	Виконання обов'язків	0-5	0-5	0-5
	Рівень комунікації	0-5	0-5	0-5
	Якість управлінської роботи	0-5	0-5	0-5
	Ефективність	0-5	0-5	0-5
Всього за блоком 3:		0-25	0-25	0-25
Оцінювання управлінської діяльності зі сторони споживачів	Управлінські компетенції	0-5	0-5	0-5
	Виконання обов'язків	0-5	0-5	0-5
	Рівень комунікації	0-5	0-5	0-5
	Якість управлінської роботи	0-5	0-5	0-5
	Ефективність	0-5	0-5	0-5
Всього за блоком 4:		0-25	0-25	0-25
Всього за блоками 1-4:		0-100	0-100	0-100

Джерело: сформовано автором

Оцінювання у кожному блоці буде здійснюватися по п'яти однаковим напрямам:

- 1) управлінські компетенції;
- 2) виконання обов'язків;
- 3) рівень комунікації;
- 4) якість управлінської роботи;
- 5) ефективність.

Кожен з яких буде оцінюватись по шестибальній шкалі оцінювання:

- 0 – критично негативно;
- 1 – негативно;
- 2 – нижче середнього;
- 3 – середньо;
- 4 – добре;
- 5 – відмінно.

Кожен блок оцінювання методики буде оцінюватись:

- від 0 до 4 – критично негативно;
- від 5 до 8 – негативно;
- від 9 до 13 – нижче середнього;
- від 14 до 17 – середньо;
- від 18 до 21 – добре;
- від 22 до 25 – відмінно.

Загальна оцінка по методиці буде включати шість варіантів оцінки:

- від 0 до 17 – критично негативно;
- від 18 до 35 – негативно;
- від 36 до 53 – нижче середнього;
- від 54 до 70 – середньо;
- від 71 до 85 – добре;
- від 86 до 100 – відмінно.

Методика бальної оцінки ефективності управлінської діяльності

працівників інститутів (організацій, підприємств) СНК дозволить виявити проблеми та напрями їх усунення, як по кожному окремому працівнику (службовцю, керівнику), так і загалом по персоналу інституту (організації, підприємства).

Однак, наведена методика є не повною та потребує удосконалення за рахунок запровадження методики оцінювання ефективності управлінської діяльності інституту (організації, підприємства) у СНК загалом, що потребує використання моделі DIT [145].

Згідно моделі DIT, оцінка ефективності управлінської діяльності у СНК для відповідного інституту (організації, підприємства), буде включати змодельовану вибірку відповідей респондентів $\Omega = \{\omega_1, \omega_2, \dots, \omega_n\}$ з n об'єктів, де $i = 1, 2, \dots, n$. Ознакою прийняття рішення (відповіді респондентів) виступає d , що позначається як функція рішення $d(\omega_i)$.

Нехай $F = \{f_1, f_2, \dots, f_m\}$, тоді $(\Omega, FU\{d\})$ є таблиця інформації про рішення або DIT з $n = |\Omega|$ об'єктів, $m = |A|$ умовних ознак та рішення d . Об'єкти ω і ω' є нерозрізненими тоді і тільки тоді, коли виконується наступне бінарне відношення R_F на Ω щодо F :

$$R_A : f_j(\omega) = f_j(\omega') \quad j = 1, 2, \dots, m. \quad (3.1)$$

Це відношення еквівалентності. Еквівалентний клас $\omega \in \Omega$ відносно F розраховується:

$$[\omega]_F = \{\omega'' \in \Omega \mid f_j(\omega'') = f_j(\omega) \quad j = 1, 2, \dots, m\}. \quad (3.2)$$

Можна виділити r класів еквівалентності, що будуть мати назву C_1, C_2, \dots, C_r . Наведені класи є непересічними підмножинами і формують розбиття Ω на R_F . Звідси, для функції прийняття рішення d іншим розділом Ω буде виступати D_1, D_2, \dots, D_s . При цьому s – це наявність ефектів від рішення

d , що дозволяє сформулювати наступне відношення еквівалентності:

$$R_d : d(\omega) = d_k, k = 1, 2, \dots, s. \quad (3.3)$$

Спираючись на формулу 3.3 $D_k = \{\omega' \in \Omega \mid d(\omega') = d_k\}$ є класами еквівалентності, які мають назву k – класи рішення ДІТ. Якщо $f(D_k) = \frac{|D_k|}{n}$ – частота D_k відносно Ω , інформаційну ентропію $H(d)$ функції прийняття рішень d можливо розрахувати за формулою:

$$H(d) = -\sum_{k=1}^s f(D_k) \log_2 f(D_k). \quad (3.4)$$

Якщо $f(C_i) = \frac{|C_i|}{n}$ – частота C_i та $f(D_k|C_i) = \frac{|D_k \cap C_i|}{|C_i|}$ – це умовна частота D_k умовного C_i , тоді умовна ентропія $H(d|F)$ функції прийняття рішень d відносно умови F розраховується за допомогою формули:

$$H(d|F) = -\sum_{i=1}^r f(C_i) \sum_{k=1}^s f(D_k|C_i) \log_2 f(D_k|C_i). \quad (3.5)$$

З рівнянь 3.4 та 3.5 можемо визначити взаємну інформацію $I(F, d)$ між F та d за формулою:

$$I(F, d) = H(d) - H(d|F). \quad (3.6)$$

Взаємна інформація є невід'ємною та симетричною, що дозволяє сформулювати рівняння $I(F, d) = I(d, F)$. Тоді, значення функції $f \in F$ відносно d можна визначити за допомогою формули:

$$S_{\text{гнф}}(f, d) = I(F, d) - I(F - \{f\}, d). \quad (3.7)$$

Значимість ознаки a представляє залежність атрибуту d відносно атрибуту умови f . Чим більший $S_{\text{gnf}}(f, d)$, тим сильніші відносини залежності між a та атрибутом рішення d . Якщо $S_{\text{gnf}}(f, d) > 0$, тоді f є основною ознакою DIT або f задовольняє:

$$I(F - \{f\}, d) \leq I(F, d). \quad (3.8)$$

Будь-яка основна функція є важливою та не може бути усунена з DIT. Нехай CF_s – набір усіх основних ознак, $CF_s \subseteq F$. Щоб знайти CF_s , кожна функція в F має бути перевірена за допомогою рівняння 3.8 чи включати його до CF . Таким чином, ми можемо виокремити перелік основних ознак оцінки ефективності менеджменту у сфері надкористування та провести відповідне оцінювання.

Однак, враховуючи складність процесу оцінювання ефективності менеджменту у СНК через необхідність вибору зі значної кількості оціночних ознак та необхідності обробки значної кількості оцінок зі сторони учасників оцінювання (це можуть бути працівники інститути (організації, підприємства), його контрагенти, конкуренти, органи державної і місцевої влади та ін.) можна представити модель DIT у вигляді алгоритму MIBR (скорочений вибір оціночних ознак) [145]:

// Вхід: $DIT = (\Omega, F \cup \{d\})$.

// Вихід: R // скорочений відбір F .

$S = \emptyset$; $R = CF_s$; // набір основних функцій.

ПОВТОР

$S=R$; для будь-якого $f \in F - R$, якщо $I(R \cup \{f\}, d) \geq I(S, d)$, то $S = R \cup \{f\}$;

$R=S$ // перед виконанням наступної ітерації.

Поки $I(R, d) = I(F, d)$.

Таким чином, в межах оцінювання ефективності менеджменту у СНК алгоритм MIBR дозволить спростити та автоматизувати процеси відбору оціночних ознак та застосування моделі DIT. Можливо використовувати алгоритм MIBR для розробки програмних продуктів та формування простих програм оцінювання або ускладнити процес і здійснювати оцінювання за допомогою MIBR та DIT з використанням штучного інтелекту або програм нечіткої логіки.

Оцінювання ефективності менеджменту у сфері надкористування повинно базуватись на використанні достатньої кількості ресурсів, куди відносимо матеріальні, нематеріальні, фінансові, інформаційні, трудові та цифрові ресурси. В межах АІОЕМСН відбувається оцінка суб'єктами оцінювання достатності ресурсів для використання вибраної методики (методик) оцінювання і якщо ресурсів недостатньо відбувається повернення у початок алгоритму та процедура оцінювання здійснюється заново після внесення змін.

Останнім елементом (складовою) алгоритму є визначення цілей та завдань оцінювання, які визначаються кожним суб'єктом оцінки по відношенню до кожного об'єкту оцінки виходячи з ситуації, яка склалась та розвитку зовнішнього і внутрішнього середовища. При цьому в межах АІОЕМСН цілі та завдання оцінювання можуть бути досягнуті та не досягнуті. Якщо цілі та завдання оцінювання були не досягнуті, то відбувається повернення у початок алгоритму та вносяться зміни, або у здійснення оцінювання, або у поставлені цілі та завдання оцінювання.

Виконується така робота суб'єктами оцінки. Якщо ж цілі та завдання оцінювання були досягнуті, тоді отримана інформація надається суб'єктам та об'єктам оцінки, алгоритм повертається у початковий стан і процедура оцінювання відбувається заново.

Отримана інформація в межах оцінювання ефективності менеджменту у сфері надрокористування повинна бути використана для підвищення ефективності управлінської діяльності у СНК, що потребує розробки та запровадження відповідних інноваційних моделей.

3.2. Розробка інноваційних моделей підвищення ефективності менеджменту у сфері надрокористування України

На сучасному етапі розвитку світової економіки сфера надрокористування виявляється ключовою для забезпечення потреби у природних ресурсах. Проте цей процес супроводжується рядом серйозних проблем, які потребують уваги та розробки ефективних стратегій управління. Зокрема, однією з головних проблем є зростання попиту на енергетичні ресурси та підвищення конкуренції за їхнє використання. За даними Міжнародного енергетичного агентства (МЕА), світове споживання енергії зростає на середньому на 1,3% щорічно, що викликає необхідність пошуку нових джерел та оптимізації використання наявних. Україна, як країна з великим потенціалом стосовно надроресурсів, також стикається із викликами, пов'язаними з нестабільністю енергетичного сектора та неефективним використанням наявних ресурсів [90].

Створення відповідного методичного інструментарію, формалізація бізнес-процесів, регламентація та впровадження в дію нормативної документації та створення системи мотивації, яка підтримує інноваційне використання управлінських технологій у практиці СНК дозволить вирішити питання підвищення ефективності існуючої системи управління

інноваційною діяльністю у сфері надрокористування [182].

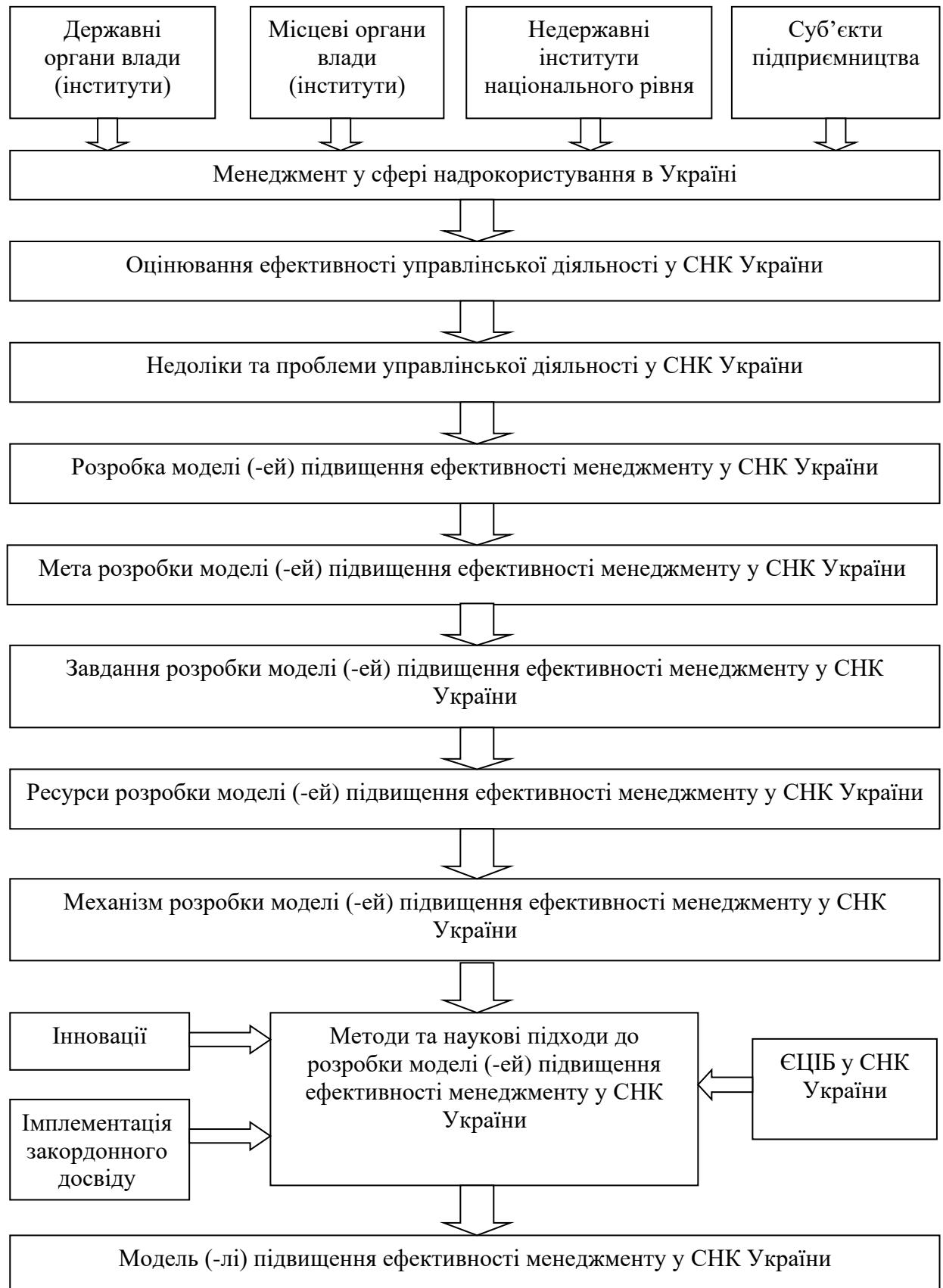
Менеджмент у сфері надрокористування в Україні потребує не тільки розробки інноваційних підходів та проведення адекватного оцінювання, а й підвищення ефективності на всіх рівнях здійснення управлінської діяльності, а саме:

- на рівні державних органів (інститутів, організацій) влади,
- на рівні муніципальних органів (інститутів, організацій) влади,
- на рівні недержавних інститутів (організацій) національного рівня;
- на рівні суб'єктів підприємництва.

У цих умовах є потреба у розробці та запровадженні моделі (моделей) підвищення ефективності менеджменту у СНК України. Наголошуємо на необхідності використання інноваційних підходів при розробці моделей підвищення ефективності менеджменту у сфері надрокористування України, а також їх окремих елементів.

Розробка інноваційних моделей підвищення ефективності менеджменту у сфері надрокористування України повинна базуватись на використанні відповідної концепції (рис. 3.3). Наголошуємо на наявності наукових розробок, які потребують адаптації та імплементації для менеджменту СНК в Україні [147, с. 62; 154, с. 82; 149, с. 4-5].

Державні, муніципальні, недержавні органи (інститути, організації), а також суб'єкти підприємництва здійснюють управлінську діяльність на основі оцінювання та виявляють недоліки і проблеми менеджменту з акцентом на підвищення його ефективності. На основі проведеної оцінки та з врахуванням виявлених недоліків і проблем здійснюється розробка моделі (-ей) підвищення ефективності менеджменту у СНК України. При цьому, формується мета розробки, яка полягає саме у підвищенні ефективності управлінської діяльності у сфері надрокористування для відповідних суб'єктів управлінської діяльності (державні, муніципальні, недержавні органи (інститути, організації), суб'єкти підприємницької діяльності).



Джерело: розроблено автором

Рисунок 3.3 – Концепція розробки моделей підвищення ефективності менеджменту у сфері надкористування в Україні

Завданнями розробки моделі (-ей) підвищення ефективності менеджменту у сфері надкористування в Україні повинні виступати:

- збільшення зиску від управлінських дій відповідних суб'єктів (інститути, організації, підприємства, групи осіб, підрозділи інститутів (організацій, підприємств), окремі працівники (службовці, керівники));
- зменшення витрат на здійснення управлінських впливів у СНК країни;
- зменшення транзакційних витрат для суб'єктів СНК держави;
- усунення корупції;
- зменшення асиметрії інформації та збільшення конкуренції;
- захист прав всіх учасників СНК країни;
- формування зрозумілих прав функціонування сфери надкористування в державі;
- залучення інвестицій, у тому числі іноземних, та інновацій;
- підвищення стійкості, гнучкості та адаптивності СНК у країні в межах економіко-соціальних викликів.

Розробка моделі (-ей) підвищення ефективності менеджменту у СНК України повинна базуватись на формуванні відповідної ресурсної бази, тобто акумуляції та використанні зазначеної кількості ресурсів, куди відносимо:

- матеріальні ресурси, у першу чергу, що стосується комп'ютерної та оргтехніки, а також відповідних матеріальних засобів забезпечення ефективної праці розробників моделі (-ей), а також персоналу державних, муніципальних, недержавних органів (інститутів, організацій), а також суб'єктів підприємництва, що будуть реалізовувати модель (-лі);
- трудові ресурси, що стосується підбору групи осіб, що будуть займатись розробкою і запровадженням моделі (-ей), а також персоналу державних, муніципальних, недержавних органів (інститутів, організацій), а також суб'єктів підприємництва, що будуть реалізовувати модель (-лі);
- фінансові ресурси, що дозволять забезпечити розробку і запровадження моделі (-ей) у СНК країни, а також сформують відповідні

стимулюючі впливи на персонал щодо використання та удосконалення моделі (-ей);

- нематеріальні ресурси, що, у першу чергу, будуть торкатись програмного забезпечення розробки, реалізації та контролю за реалізацією моделі (-ей), а також патентного захисту і удосконалення моделі (-ей) за рахунок інновацій;

- інформаційні ресурси, що будуть представлені Єдиною Цифровою Інформаційною Базою у сфері надкористування в Україні (див. рис. 3.2).

Розробка моделі (-ей) підвищення ефективності менеджменту у сфері надкористування в Україні повинна базуватись на відповідному механізмі (рис. 3.4), а також методах (наукових підходах), які включають інновації, імплементацію закордонного досвіду та спираються на використання ЄЦБ у СНК країни, що потребує детального розгляду.

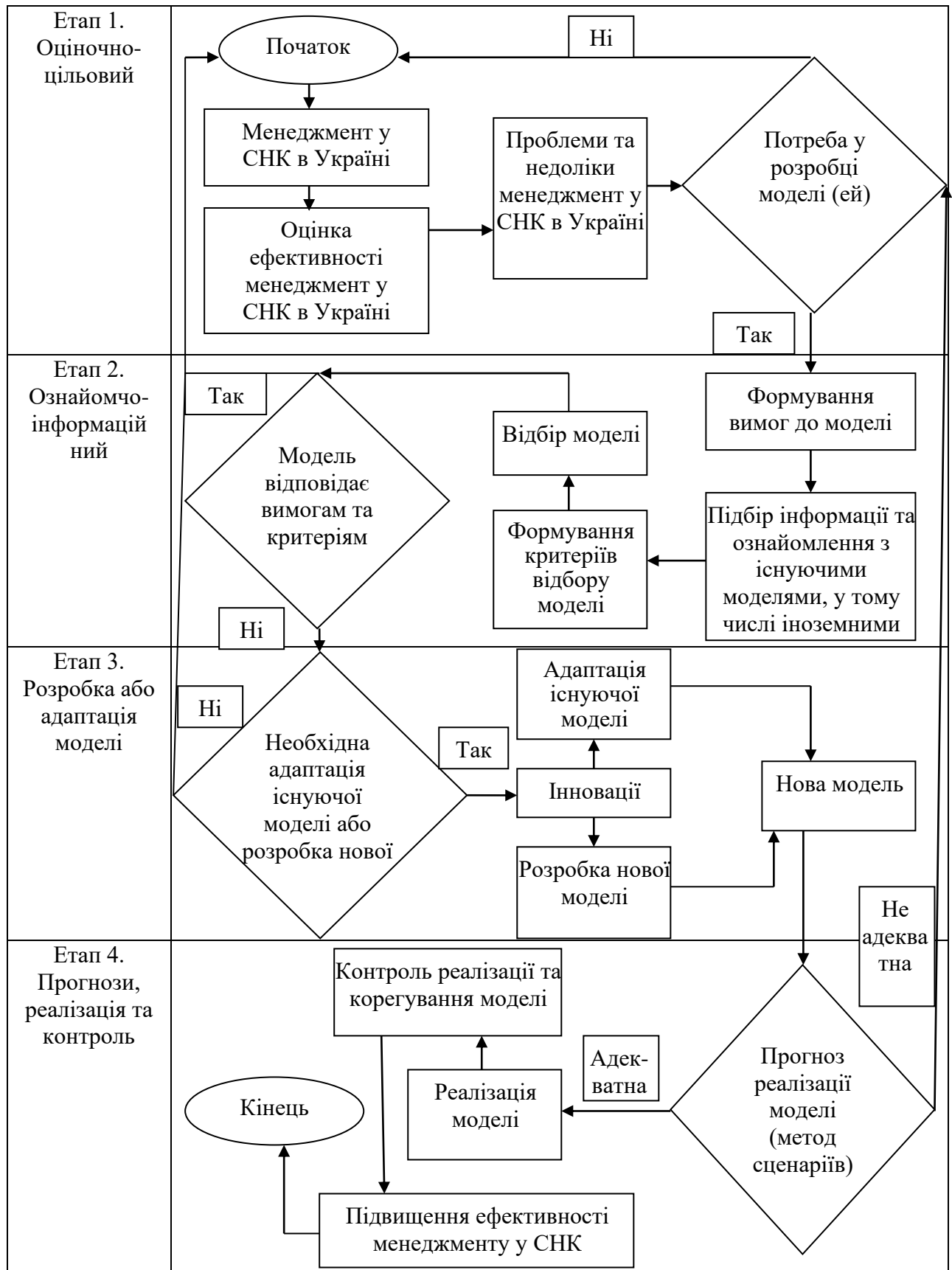
Механізм розробки моделей підвищення ефективності менеджменту у сфері надкористування в Україні повинен відповісти на ряд запитань у межах покращення управлінської діяльності у СНК країни, а саме:

- чи потребує суб'єкті управлінської діяльності (інститути, організації, підприємства, групи осіб, підрозділи інститутів (організацій, підприємств), окремі працівники (службовці, керівники)) розробки та запровадження відповідної моделі підвищення ефективності менеджменту, чи він може вирішити виявлені в межах оцінки проблеми і недоліки іншим шляхом;

- як організувати відбір необхідної моделі (-ей), які вимоги та критерії відбору;

- чи існує модель (-лі), які може використати суб'єкт управлінської діяльності для підвищення ефективності менеджменту у сфері надкористування;

- чи є необхідність для суб'єкта управлінської діяльності у розробці нової моделі або адаптації існуючої моделі підвищення ефективності менеджменту у сфері надкористування;



Джерело: розроблено автором

Рисунок 3.4 – Механізм розробки моделей підвищення ефективності менеджменту у сфері наркокористування в Україні

– чи необхідно суб'єкту управлінської діяльності в межах розробки моделі (-лей) підвищення ефективності менеджменту у СНК використовувати інновації та імплементацію закордонного досвіду;

– чи обрана суб'єктом управлінської діяльності адекватна модель (-лі) підвищення ефективності менеджменту у СНК.

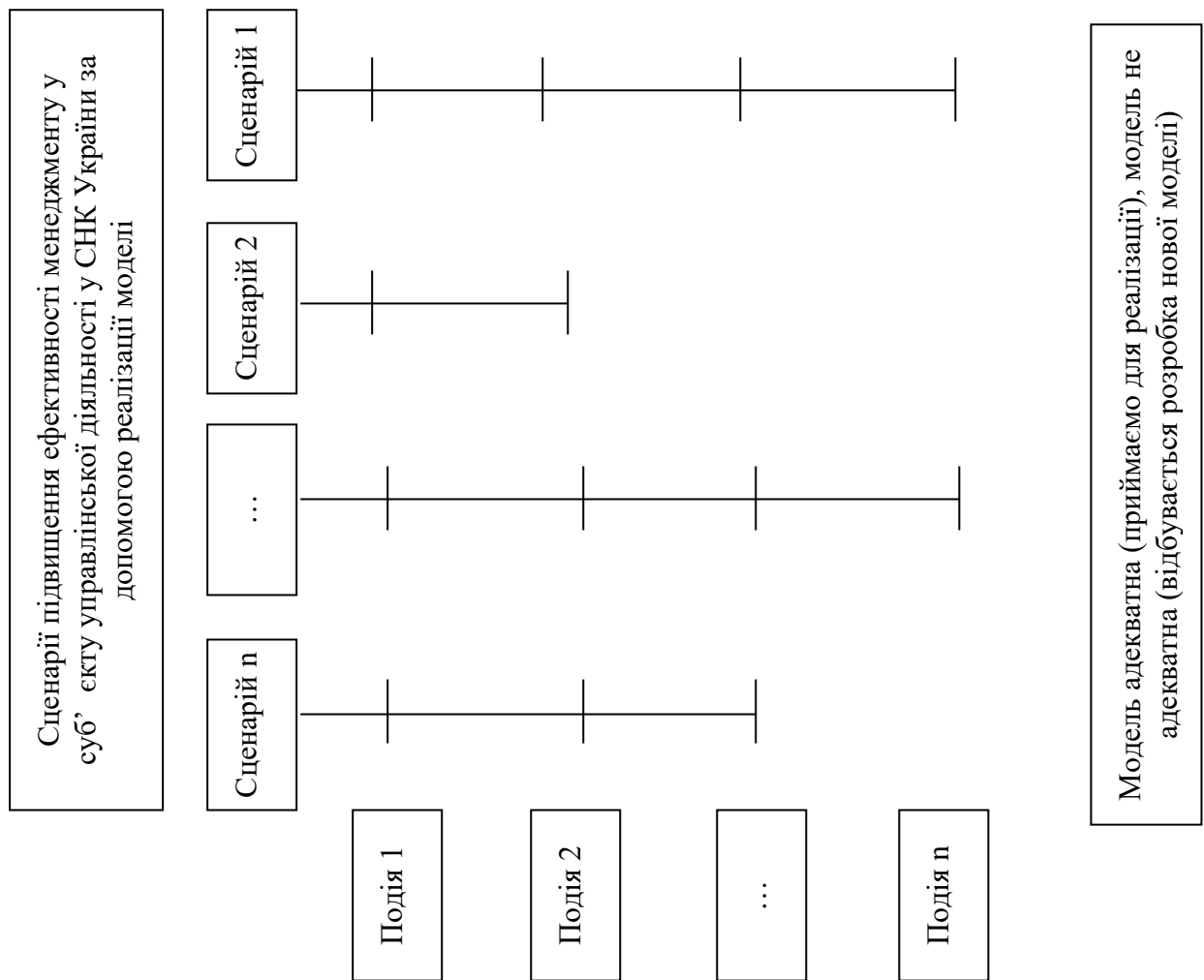
Наголошуємо, що у процесі реалізації моделей підвищення ефективності менеджменту у сфері надкористування суб'єкти управлінської діяльності (інститути, організації, підприємства, групи осіб, підрозділи інститутів (організацій, підприємств), окремі працівники (службовці, керівники)), в межах запропонованого механізму, здійснюють контроль за реалізацією моделі та можуть вносити корегування у її структуру і етапи реалізації.

На четвертому етапі механізму розробки моделей підвищення ефективності менеджменту у сфері надкористування в Україні повинно здійснюватись прогнозування, для чого необхідно використовувати метод сценаріїв. Вважаємо доречним використовувати для прогнозування реалізації розробленої моделі (-ей) багатоваріантний підхід методу сценаріїв, який можна представити у вигляді матриці (рис. 3.5).

В межах розробки моделей підвищення ефективності менеджменту у сфері надкористування в Україні можливо сформувати чотири базові сценарії відбору моделі (-ей):

Сценарій 1 – «Оптимальний» – розроблена модель є адекватною до умов, що склались у суб'єкта управлінської діяльності та дозволяє досягти всіх запланованих орієнтирів (цілей) підвищення ефективності менеджменту у СНК.

Сценарій 2 – «Достатній» – розроблена модель є адекватною до умов, що склались у суб'єкта управлінської діяльності та дозволяє досягти більшості запланованих орієнтирів (цілей) підвищення ефективності менеджменту у СНК. Модель потребує корегування під час її реалізації.



Джерело: систематизовано автором за даними [121, с. 47]

Рисунок 3.5 – Матриця відбору моделі підвищення ефективності менеджменту у СНК в Україні для суб'єктів управлінської діяльності за допомогою використання багатоваріантного підходу методу сценаріїв

Сценарій 3 – «Недостатній» – розроблена модель є неадекватною до умов, що склались у суб'єкта управлінської діяльності та дозволяє досягти окремих з запланованих орієнтирів (цілей) підвищення ефективності менеджменту у СНК. Необхідно суттєво доопрацювати модель або розробляти нову.

Сценарій 4 – «Неприйнятний» – розроблена модель є неадекватною до умов, що склались у суб'єкта управлінської діяльності та не дозволяє досягти ні одної з запланованих орієнтирів (цілей) підвищення ефективності

менеджменту у СНК. Необхідно розробляти нову модель.

В якості базису розробки моделей підвищення ефективності менеджменту у сфері надрокористування в Україні для суб'єктів управлінської діяльності можливо використовувати іноземні оптимізаційні моделі зі сфери управління та моделі удосконалення бізнес-процесів, а саме:

- модель управління за цілями (Management by objectives (MBO));
- модель управління за винятком (Management by exception (MBE));
- модель удосконалення бізнес-процесів (Business process improvement (BPI)).

Модель управління за цілями (Management by objectives (MBO)) направлена на підвищення ефективності управлінської діяльності на різних організаціях (підприємствах). Вона може бути застосована для сфери надрокористування в Україні на різних рівнях її функціонування а саме: на рівні державних органів (інститутів, організацій) влади, на рівні муніципальних органів (інститутів, організацій) влади, на рівні недержавних інститутів (організацій) національного рівня; на рівні суб'єктів підприємництва.

Сутність МВО складається у тому, що керівництво та працівники узгоджують цілі підвищення продуктивності (ефективності) роботи, строки досягнення цілей і ресурси, необхідні для цього [138]. Модель управління за цілями:

- дозволяє залучити працівників до процесів підвищення ефективності менеджменту;
- зменшує супротив працівників нововведенням;
- дозволяє економити ресурси при реалізації заходів щодо підвищення ефективності управлінської роботи;
- дозволяє налагодити ефективний зворотний зв'язок між керівниками, працівниками та контрагентами;
- підвищує лояльність працівників та рівень сприйняття ними змін в менеджменті.

МВО можливо застосовувати в межах взаємодії суб'єктів та об'єктів управління у сфері надкористування, що підвищує її можливості з точки зору налагодження комунікацій та кооперації між суб'єктами і об'єктами управлінських впливів.

Запровадження моделі управління за цілями (Management by objectives (МВО)) у сфері надкористування повинно базуватись на врахуванні недоліків МВО, куди слід віднести:

- акцент тільки на формальне виконання поставлених цілей;
- зростання навантаження на об'єкти управління через необхідність виконувати взяті на себе зобов'язання;
- намагання досягти цілі за рахунок інших учасників СНК;
- зростання конфліктів між суб'єктами та об'єктами менеджменту [150].

Модель управління за цілями в межах підвищення ефективності менеджменту у сфері надкористування України повинна включати сукупність кроків проведення (рис. 3.6).

Модель управління за винятком (Management by exception (МВЕ)) може бути застосована для підвищення ефективності менеджменту у сфері надкористування України. МВЕ є придатна для використання на всіх рівнях менеджменту СНК. Модель управління за винятком дозволяє підвищити ефективність управлінської діяльності за рахунок двох складових:

- реакції керівництва на надзвичайні події або події, які виходять за встановлені управлінські нормативи;
- концентрації працівників на виконання власних функціональних обов'язків без надмірного контролю з боку керівників.

Для СНК МВЕ буде працювати на рівні суб'єктів та об'єктів управління. Головною перевагою Моделі управління за винятком для сфери надкористування в Україні буде економія ресурсів та зменшення операційного навантаження на керівників або суб'єкти управління.



Джерело: систематизовано автором за даними [138; 150]

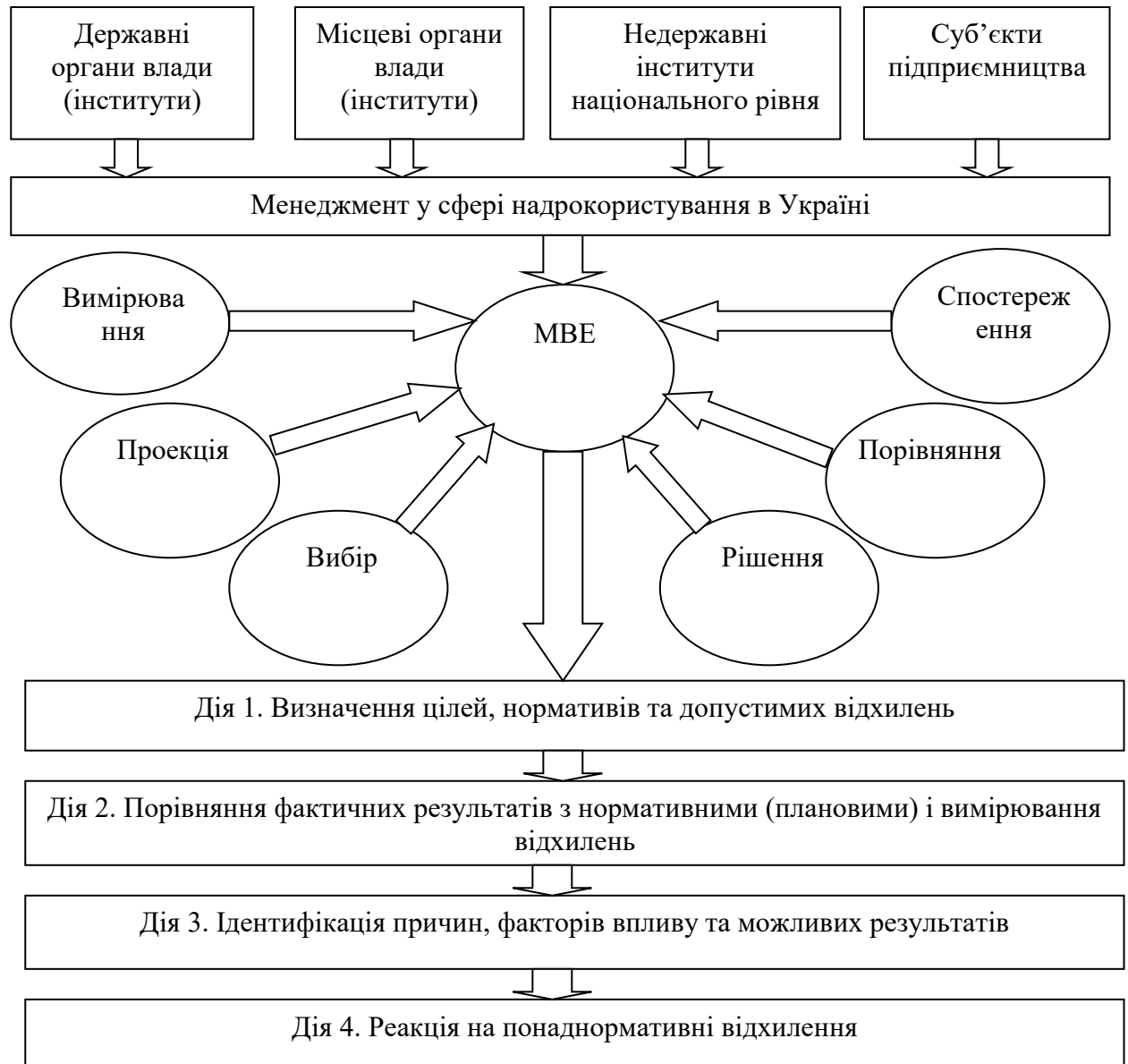
Рисунок 3.6 – Модель МВО в межах підвищення ефективності менеджменту у СНК України

Архітектура МВЕ для СНК в Україні повинна включати, як головні елементи, так і послідовність дій розробки і реалізації (рис. 3.7).

Застосування Моделі управління за винятком (Management by exception (МВЕ)) для сфери надкористування в Україні повинно спиратись на (рис. 3.7):

1. Вимірювання, що включає: формування методики вимірювання управлінських впливів суб'єктів управління на об'єкти управління; підготовку персоналу; розробку і запровадження програмного забезпечення

для фіксації та оцінки управлінських впливів суб'єктів управління на об'єкти управління; формування бази даних управлінських впливів суб'єктів управління на об'єкти управління з метою виявлення відхилень на які слід реагувати.



Джерело: систематизовано автором за даними [155; 174]

Рисунок 3.7 – Архітектура МВЕ для СНК в Україні

2. Проекцію, що включає: співвідношення управлінських впливів суб'єктів управління на об'єкти управління з виконанням цілей менеджменту; підбір інструментарію прогнозування майбутнього впливу

управлінських впливів суб'єктів управління на об'єкти управління; прогнозування та оцінку впливу управлінських реакцій на критичні відхилення у діяльності.

3. Вибір, що включає: підбір параметрів ефективного менеджменту; сукупність інструментів щодо досягнення поставлених цілей управлінської діяльності; формування груп реагування на відхилення в управлінській діяльності.

4. Спостереження, що включає: вимірювання існуючих параметрів управлінської діяльності для порівняння з нормативами; вимірювання сучасної ефективності менеджменту для порівняння з нормативними (еталонними) значеннями.

5. Порівняння, що включає компаративну оцінку сьогоденного та минулих станів управлінської діяльності і ефективності менеджменту для визначення необхідності втручання в управлінській процес.

6. Рішення, що включає відбір одного з декількох альтернативних рішень для забезпечення досягнення цілей управлінської діяльності та підвищення ефективності менеджменту [176].

Використання МВЕ для сфери надкористування в Україні повинно враховувати її недоліки, до яких слід віднести:

- необхідність вибору правильних параметрів реакції на відхилення в управлінській діяльності;
- належну підготовку персоналу та його лояльність (відсутність асиметрії інформації);
- необхідність постійного корегування параметрів МВЕ через високу динаміку змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі;
- потребу у відповідному та адекватному програмному забезпеченні проведення МВЕ, бажано, яке буде адаптовано під окремих суб'єктів і об'єктів управління.

Модель удосконалення бізнес-процесів (Business process improvement (BPI)), це модель, використання якої дозволить підвищити ефективності

менеджменту у сфері надкористування України. ВРІ, як і попередні моделі може бути застосована на всіх рівнях управлінської діяльності у СНК країни:

- на рівні державних органів (інститутів, організацій) влади;
- на рівні муніципальних органів (інститутів, організацій) влади;
- на рівні недержавних інститутів (організацій) національного рівня;
- на рівні суб'єктів підприємництва.

Сутність Моделі удосконалення бізнес-процесів складається у тому, що суб'єкти управління (керівники) аналізують бізнес-процеси об'єктів управління та визначають пріоритетні сфери, які потребують покращення в межах підвищення точності, ефективності та результативності, а потім формують перелік змін, які повинні бути запроваджені. У сфері надкористування України це стосується менеджменту. В межах ВРІ визначаються операції, технології та компетенції працівників які потребують корегування або зміни (додавання), що дозволить підвищити ефективність управлінської діяльності. При цьому особлива увага приділяється інноваціям та інноваційним розробкам, у тому числі програмного забезпечення. Метою Моделі удосконалення бізнес-процесів виступає постійне покращення формальних та неформальних процесів управлінської діяльності у СНК [179].

Модель удосконалення бізнес-процесів включає в себе сім складових, кожна з яких спирається на відповідні техніки або технології (рис. 3.8).

Розкриваючи можливість використання Моделі удосконалення бізнес-процесів (Business process improvement (BPI)) у сфері надкористування України для підвищення ефективності менеджменту необхідним є розуміння переваг і недоліків моделі. До переваг ВРІ слід віднести:

- скорочення витрат на управлінську діяльність;
- усунення дублювання функцій;
- зменшення кількості помилок та конфліктів;
- збільшення гнучкості системи управління;
- підвищення якості управлінської роботи.



Джерело: систематизовано автором за даними [180, с. 44; 172, с. 2]

Рисунок 3.8 – Складові ВРІ для СНК в Україні

До недоліків Моделі удосконалення бізнес-процесів відносять:

- опір працівників змінам та використання асиметрії інформації;
- розбіжності між реформуванням бізнес-процесів та цілями, які ставляться в межах використання ВРІ;
- зниження якості зворотного зв'язку та проблеми у комунікаціях між суб'єктами та об'єктами управлінської діяльності.

Розрахунок показників результативності та ефективності окремих бізнес-процесів і сукупності цих бізнес-процесів в цілому дозволяють отримувати і агрегувати дані про міру досягнення цілей як окремих бізнес-процесів, так і синергетичних цілей сукупності цих бізнес-процесів. Інформація про результативність та ефективність виконання бізнеспроцесу є основою для прийняття управлінських рішень керівництвом та використовується для оперативного контролю бізнес-процесів, аналізу і вдосконалення діяльності підприємства на інноваційних засадах [196].

Запровадження моделей підвищення ефективності менеджменту у сфері надкористування України, що базуються на використанні інновацій, повинно враховувати напрями удосконалення управлінської діяльності у СНК країни.

3.3. Напрями удосконалення менеджменту у сфері надкористування на основі запровадження інновацій

Україна потребує оптимізації управлінської діяльності у СНК на всіх рівнях її здійснення: на рівні державних органів (інститутів, організацій) влади; на рівні муніципальних органів (інститутів, організацій) влади; на рівні недержавних інститутів (організацій) національного рівня; на рівні суб'єктів підприємництва. При цьому кожен з рівнів здійснення менеджменту у сфері надкористування потребує власних удосконалень і в той же час оптимізація управлінської діяльності у СНК повинна носити системний характер з метою досягнення позитивного синергетичного ефекту

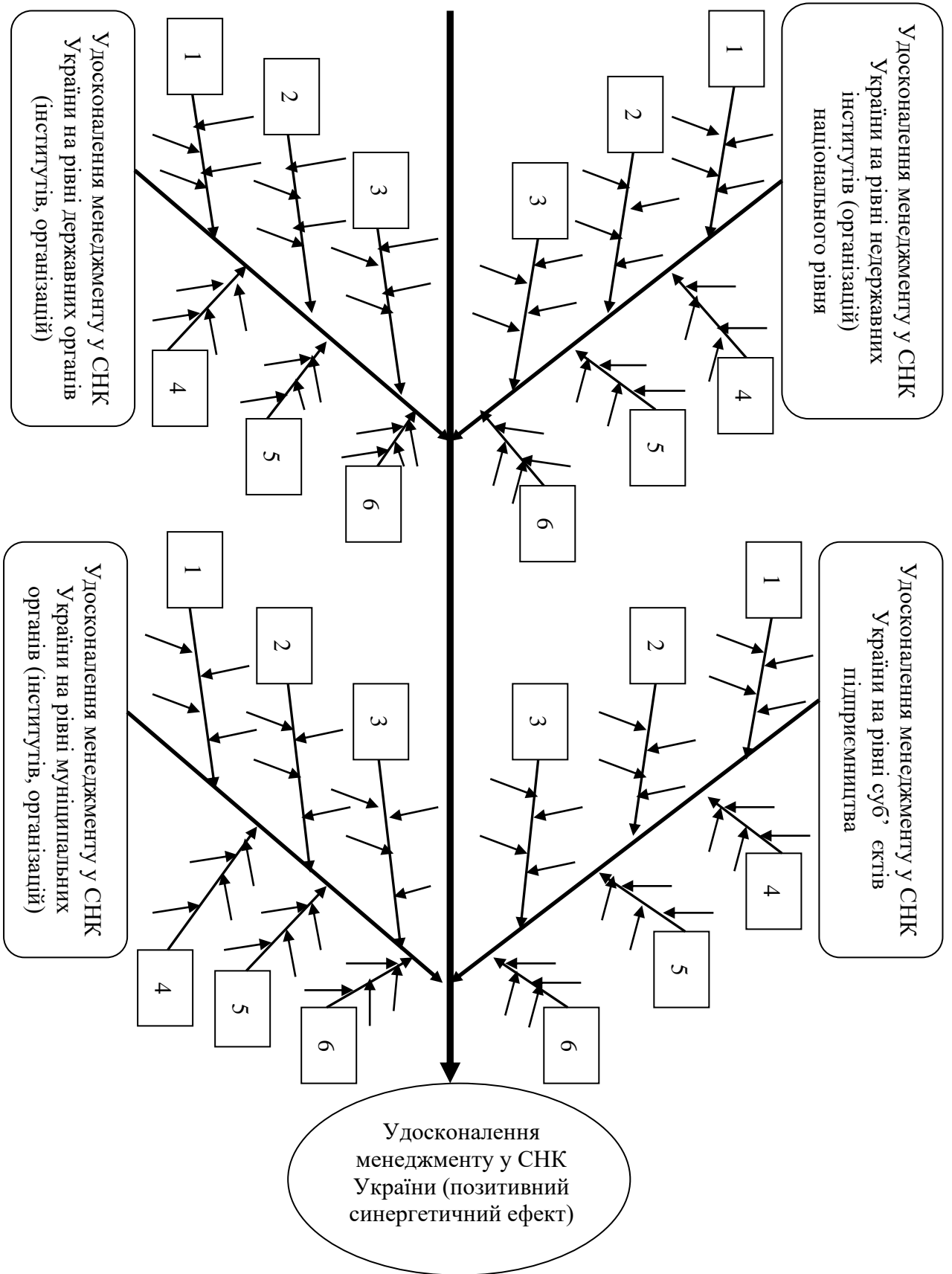
від змін, які запроваджуються. Окрема увага, в межах удосконалення менеджменту у сфері надрокористування, повинна бути приділена запровадженню інновацій.

Для досягнення удосконалення менеджменту у СНК України в якості інновацій можливо використати діаграму Ішікави (Ishikawa diagram), що дозволить досягти покращення управлінської діяльності, як на всіх виявлених рівнях менеджменту, так і взагалі по сфері надрокористування (рис. 3.8).

Для удосконалення менеджменту у сфері надрокористування було взято наступні рівні запровадження оптимізаційних заходів: на рівні державних органів (інститутів, організацій) влади; на рівні муніципальних органів (інститутів, організацій) влади; на рівні недержавних інститутів (організацій) національного рівня; на рівні суб'єктів підприємництва (рис. 3.8 – найбільш великі стрілки). Для кожного з рівнів, на основі дослідження наукових розробок [149; 162; 165; 173; 177], було взято шість напрямів запровадження оптимізаційних заходів:

- 1 – дерегуляція;
- 2 – цифровізація;
- 3 – запровадження циркулярних бізнес-моделей;
- 4 – прозорість;
- 5 – екологічність;
- 6 – імплементація закордонного досвіду (рис. 3.8 – середні за розмірами стрілки).

Для кожного напрямку будуть запропоновані власні оптимізаційні заходи, що дозволить сформувати сукупність заходів удосконалення менеджменту у сфері надрокористування України та досягти позитивного синергетичного ефекту у СНК країни. У діаграмі Ішікави (рис. 3.9) оптимізаційні заходи позначені без конкретизації (найбільш малі стрілки), з метою не перевантажувати графічне представлення вирішення проблеми.



Джерело: розроблено автором

Рисунок 3.9 – Напрями удосконалення менеджменту у сфері надрокористування в Україні на основі використання діаграми Ішікави

Оптимізаційні заходи будуть наведені по кожному виокремленому напрямку і по кожному виокремленому рівню удосконалення, що дозволить врахувати особливості кожного рівня менеджменту у СНК країни та врахувати індивідуальні особливості.

Використання діаграми Ішікави дозволить підвищити гнучкість та наочність процесів удосконалення менеджменту у сфері надрокористування України та є інноваційним рішенням проблеми.

Відносно дерегуляції, як напрямку удосконалення менеджменту у сфері надрокористування в Україні, то для державних органів (інститутів, організацій) цей напрям буде включати передачу повноважень до муніципальних органів влади (інститутів, організацій), недержавних інститутів (організацій), суб'єктів підприємництва, а також зменшення адміністративного тиску на інших суб'єктів СНК країни. Натомість для муніципальних органів влади (інститутів, організацій), недержавних інститутів (організацій), суб'єктів підприємництва участь у дерегуляції буде полягати у активізації взаємодії та комунікацій з державними владними інститутами щодо напрямів дерегуляції і взяття на себе функцій щодо регулювання сфери надрокористування в Україні [182].

Для СНК в країні в межах дерегуляції слід запровадити: зменшення кількості дозволів або запровадження єдиного дозволу на всі роботи з приводу використання надр для комерційних потреб у сферах геологорозвідки, гірничої справи, підземних робіт, що не пов'язані з видобутком корисних копалин, а також охорони надр у науковій, геологічній, культурній, естетичній і санітарно-гігієнічній сферах, збору матеріалів та зразків для різних цілей наукової і практичної діяльності. При цьому у видачі дозволів (дозволу) активну участь повинні брати органи місцевої влади та недержавні інститути (організації); визначення чіткого переліку випадків та умов, коли є необхідність отримання претензійної концесії; формування максимально стислого та обґрунтованого переліку документів та погоджень на набуття права користування надрами суб'єктами підприємницької діяльності за умови участі місцевих органів влади та недержавних інститутів

(організацій); введення мораторію на зміни у дозвільних процедурах за рахунок закріплення на рівні Кодексу України про надра строків дії дозвільних процедур та механізмів їх зміни; максимальне спрощення доступу до земельних ділянок, необхідних для реалізації проектів у видобувних галузях з врахуванням інтересів місцевих громад та забезпечення рівних конкурентних прав всіх суб'єктів підприємництва у СНК України; спрощення доступу до геологічної інформації за рахунок запровадження Єдина Цифрова Інформаційна База (ЄЦІБ) у сфері надрокористування в Україні; цифровізація адміністративних та інших державних (муніципальних) послуг для користувачів надр та інших суб'єктів СНК країни; активізація роботи зі «сплячими ліцензіями» за рахунок залучення місцевої влади, недержавних інститутів (організацій) та інших суб'єктів підприємницької діяльності; забезпечення рівності прав для всіх суб'єктів сфери надрокористування в Україні та конкурентного середовища для суб'єктів підприємництва з СНК, у тому числі боротьба з дискримінацією, сегрегацією, корупцією та асиметрією інформації, за рахунок залучення місцевих органів влади, недержавних інститутів (організацій) та суб'єктів підприємницької діяльності [165].

Для муніципальних органів влади (інститутів, організацій) в межах дерегуляції, з однієї сторони є необхідність переймати на себе частину регуляторних та контролюючих функцій держави, з метою захисту прав членів громади, а також отримання фінансового зиску для розвитку громади, а з іншої сторони – передавати частину повноважень до недержавних інститутів (організацій), а також безпосередньо суб'єктам підприємницької діяльності. Наведені дії повинні відбуватись в межах діалогу муніципальних органів влади з державними владними інститутами, а також недержавними інститутами (організаціями) та суб'єктами підприємництва.

Для недержавних інститутів (організацій) важливою є активна позиція по відстоюванню інтересів суспільства взагалі та його окремих складових (наприклад, членів окремої громади), що вимагає від недержавних інститутів

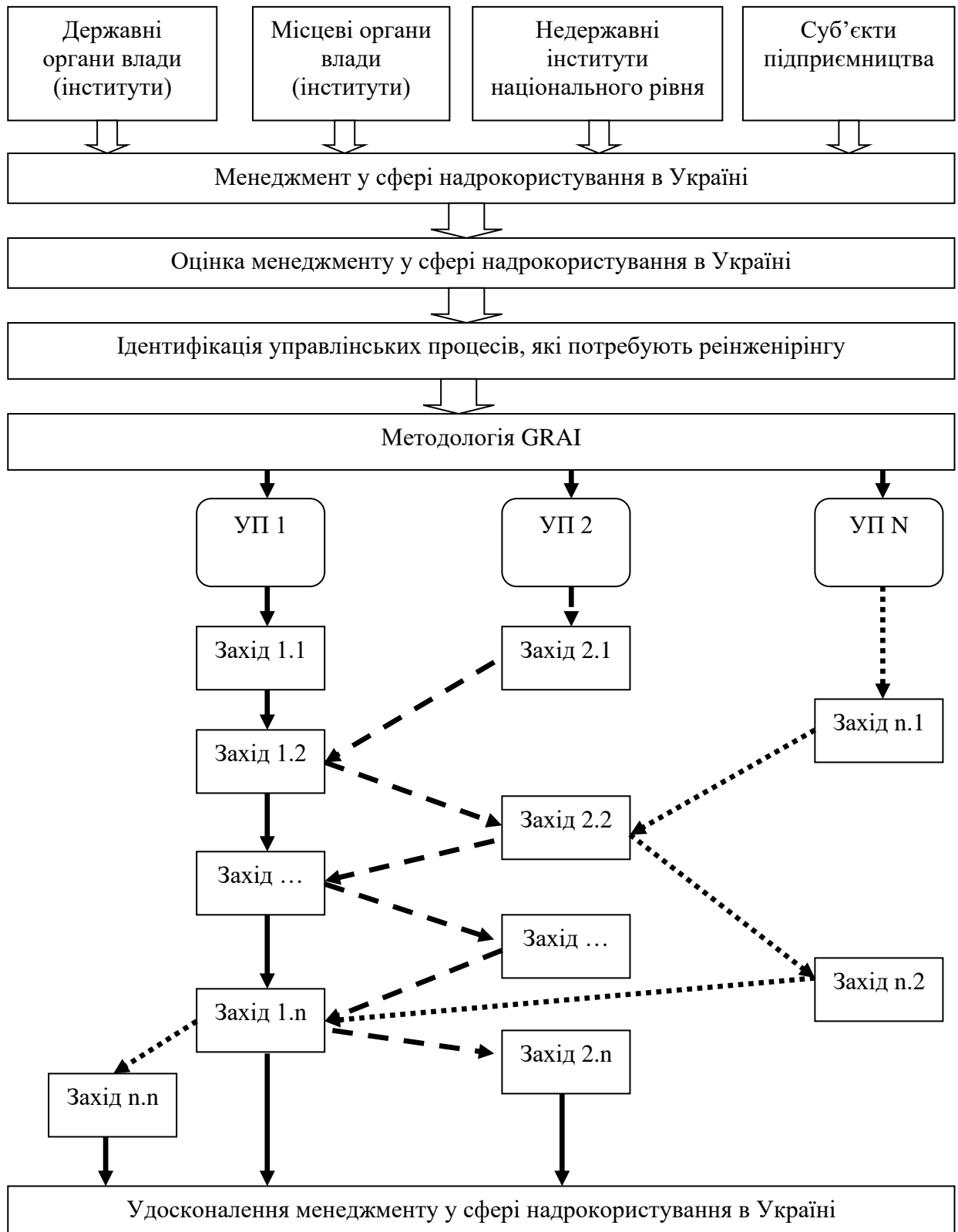
перейняття на себе частини регулюючих та контрольних функцій держави та місцевих органів влади, а також формування дієвого діалогу зі всіма учасниками СНК в країні, особливо з суб'єктами підприємницької діяльності.

Для суб'єктів підприємництва у сфері надрокористування в Україні важливим є відстоювання власних інтересів та формування дієвих внутрішніх механізмів контролю за виробничою діяльністю, що включають взаємодію з державними та муніципальними владними інститутами (організаціями), а також недержавними інститутами (організаціями).

Удосконалення менеджменту у сфері надрокористування в Україні повинно базуватись на цифровізації взаємовідносин між суб'єктами СНК. Цифровізація повинна включати запровадження Єдиної Цифрової Інформаційної Бази (див. підрозділ 3.1), а також моделей підвищення ефективності менеджменту у сфері надрокористування в Україні (див. підрозділ 3.2). Цифровізація повинна бути запроваджена на всіх рівнях управлінської діяльності у СНК країни: на рівні державних органів (інститутів, організацій) влади; на рівні муніципальних органів (інститутів, організацій) влади; на рівні недержавних інститутів (організацій) національного рівня; на рівні суб'єктів підприємництва.

В якості інноваційної складової цифровізації менеджменту у сфері надрокористування в Україні пропонується запровадити методологію GRAI, яка використовується у розвинених країнах для моделювання управління бізнес-процесами на різних рівнях функціонування комерційних систем [149, с. 4]. Методологія GRAI та її складові можуть бути використані для удосконалення менеджменту у СНК в Україні на рівні: державних органів (інститутів, організацій) влади; муніципальних органів (інститутів, організацій) влади; недержавних інститутів (організацій) національного рівня; суб'єктів підприємництва.

Удосконалення управлінської діяльності у сфері надрокористування на всіх визначених рівнях повинно відбуватись в межах реінженірінгу управлінських процесів (рис. 3.10).



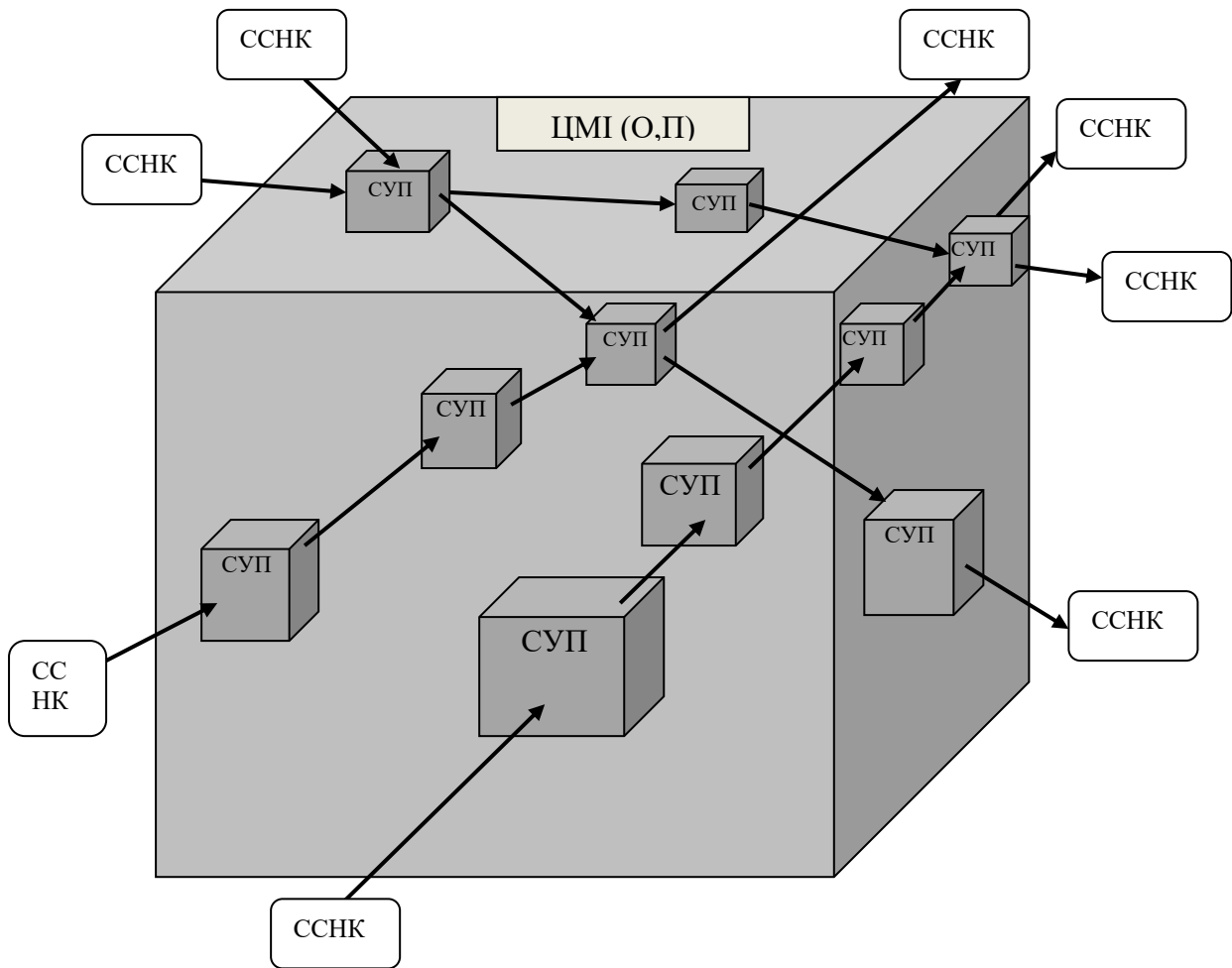
Джерело: систематизовано автором за даними [149, с. 2]

Рисунок 3.10 – Реінженірінг управлінських процесів в межах удосконалення менеджменту у сфері надкористування в Україні на основі використання методології GRAI

Оцінювання в межах реінженірінгу управлінських процесів (УП) у СНК України пропонується робити базуючись на напрацювання, які зроблені у підрозділі 3.1 роботи. Управлінські процеси, які потребують реінженірінгу у СНК в країні можуть бути на рівні: державних органів (інститутів, організацій) влади; муніципальних органів (інститутів, організацій) влади; недержавних інститутів (організацій) національного рівня; суб'єктів підприємництва. Кількість управлінських процесів, які потребують реінженірінгу визначається в процесі оцінювання і може бути будь-яка від одиниці до N . Методологія GRAI дозволяє використовувати гнучкий інструментарій проведення реінженірінгу та використовувати: лінійну схему реінженірінгу (рис. 3.9 – УП 1); нелінійні схеми реінженірінгу з залученням одного та більше (N) процесів удосконалення управлінських процесів (рис. 3.9 – УП 2; УП N). Кількість заходів удосконалення визначається по кожному управлінському процесу окремо.

Методологія GRAI може бути використана для удосконалення управлінської діяльності у СНК в Україні для окремих державних (муніципальних, недержавних) інститутів (організацій), а також для суб'єктів підприємницької діяльності. Для цього будується цифрова модель інституту (організації, підприємства) та реалізується інтегрований підхід до реінженірінгу декількох управлінських процесів (рис. 3.11).

На основі побудови цифрова модель інституту, організації, підприємства (ЦМІ (О, П)) визначається сукупність управлінських процесів, на які впливають суб'єкти сфери надкористування (ССНК) і які, у свою чергу, впливають на ССНК. Кожен управлінський процес складається з відповідної кількості складових (СУП), кількість яких може бути n . При цьому складові одного управлінського процесу можуть виступати складовими іншого або інших управлінських процесів. В межах реінженірінгу на основі побудови цифрової моделі за допомогою методології GRAI, визначається оптимальна сукупність СУП для кожного управлінського процесу та кількість управлінських процесів.



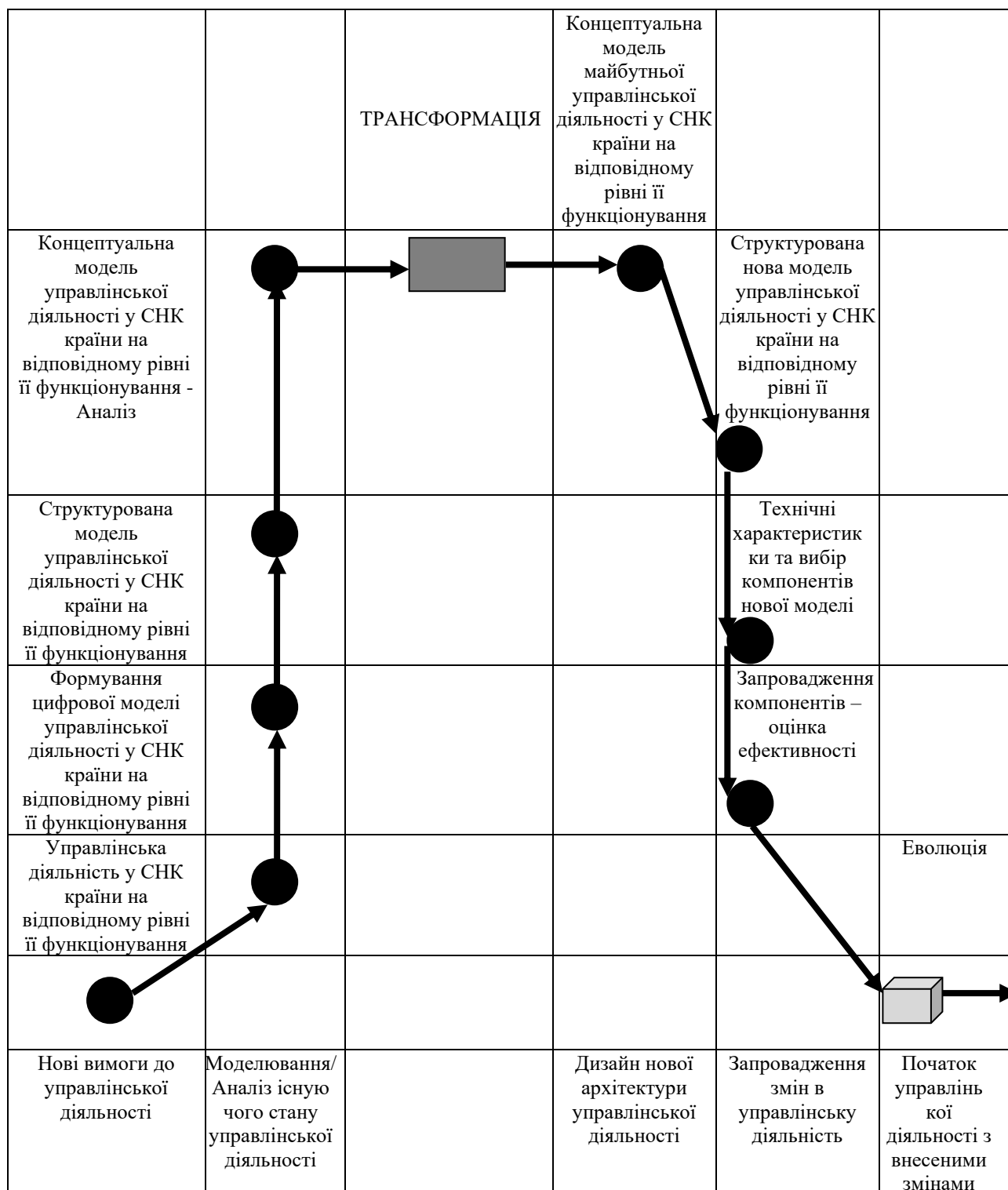
Джерело: систематизовано автором за даними [149, с. 4]

Рисунок 3.11 – Інтегрований підхід до реінженірінгу декількох управлінських процесів в межах побудови цифрової моделі інституту (організації, підприємства) у сфері надкористування в Україні на основі використання методології GRAI

Цифрової моделі інституту (організації, підприємства) у сфері надкористування в Україні на основі використання методології GRAI дозволяє прибрати дублювання СУП, а також прибрати непотрібні управлінські процеси, що зменшить витрати та підвищить ефективність управлінських рішень, як для інституту (організації, підприємства), так і в межах взаємодії з іншими суб'єктами сфери надкористування в країні.

Запровадження методології GRAI в межах удосконалення

менеджменту у сфері надрокористування в Україні повинно включати певний перелік етапів (рис. 3.12).



Джерело: систематизовано автором за даними [149, с. 4]

Рисунок 3.12 – Схема запровадження методології GRAI у сфері надрокористування в Україні у контексті удосконалення управлінської діяльності

Запровадження методології GRAI у СНК в країні повинно призвести до трансформації менеджменту та відповідності його новим умовам, що склались у зовнішньому і внутрішньому середовищі. Результатом використання методології GRAI в управлінській діяльності у сфері надрокористування України повинні бути еволюційні зміни та підвищення ефективності менеджменту на тих рівнях (на рівні державних органів (інститутів, організацій) влади; на рівні муніципальних органів (інститутів, організацій) влади; на рівні недержавних інститутів (організацій) національного рівня; на рівні суб'єктів підприємництва), на яких прийнято рішення використовувати методологію GRAI [197].

Запровадження методології GRAI у СНК країни повинно бути відповідним чином організоване (рис. 3.13).



Джерело: систематизовано автором за даними [149, с. 9]

Рисунок 3.13 – Схема організації запровадження методології GRAI у сфері надрокористування в Україні у контексті удосконалення управлінської діяльності

Організація запровадження методології GRAI у СНК країни включає виділення чотирьох складових:

1) Керівників (керівника), що є відповідальними за удосконалення управлінської діяльності на відповідному рівні СНК;

2) Аналітиків, які отримують інформацію із зовнішнього та внутрішнього середовища СНК, а також від осіб, яких опитують та експертів, перевіряють ефективність розробок Групи синтезу та вносять пропозиції до Групи синтезу відносно внесення змін;

3) Групи синтезу, яка на основі пропозицій та інформації, що надходить від Аналітиків моделює та формує нову архітектуру управлінської діяльності на відповідному рівні у СНК країни;

4) Осіб, яких опитують та експертів, що надають відповідну інформацію для Аналітиків і генерують реакції на внесені зміни в управлінську діяльність на відповідному рівні у СНК країни.

Важливим інноваційним напрямом удосконалення менеджменту у сфері надкористування в Україні повинно виступати запровадження циркулярних бізнес-моделей. Якщо під бізнес-моделлю розуміти управлінську інновацію, що дозволяє представити підприємницьку діяльність як цілісне явище [163], то циркулярні бізнес-моделі направлені на формування сучасних бізнес-процесів в межах циклів виробництва-споживання з врахуванням мінімізації використання ресурсів або побудови безвідходних циклів [177].

Наразі для сфери надкористування в Україні, в межах удосконалення управлінської діяльності, можливо використання п'яти циркулярних бізнес-моделей:

1. Циркулярні ланцюжки створення вартості або Циркулярні поставки (Circular Value Chains, or Circular Supplies). Наведена бізнес-модель направлена на заміну вичерпних ресурсів невичерпними, що буде доречним на всіх рівнях менеджменту у СНК в Україні: на рівні державних органів (інститутів, організацій) влади; на рівні муніципальних органів (інститутів,

організацій) влади; на рівні недержавних інститутів (організацій) національного рівня; на рівні суб'єктів підприємництва. Особливо ця модель є доречною для добуваючих компаній.

2. Циркулярна бізнес-модель відновлення ресурсів (Resources Recovery). Бізнес-модель направлена на використання відходів та повторне використання матеріалів, що є дуже актуальним для української сфери надрокористування, де є велика кількість техногенних родовищ і значний потенціал переробки побутових відходів. Наприклад, у Плані допомоги та післявоєнного відновлення України, що був розроблений Європейською бізнес асоціацією у липні 2022 року, ключове місце займає розширення мінерально-сировинної бази України за рахунок використання техногенних родовищ [165].

3. Циркулярна бізнес-модель подовження строку використання продукту (Product Life Extension). Бізнес-модель вказує на можливість продовження життєвого циклу товару за рахунок модернізації, ремонту, реконструкції та відновлення, що буде актуальним в умовах дефіциту фінансових ресурсів та необхідності значних обсягів відновлення у СНК країни у післявоєнний період.

4. Циркулярна бізнес-модель платформ спільного використання (Sharing Platforms). Бізнес-модель дозволяє сформувати можливість спільного використання продуктів бізнесом, некомерційними організаціями, домашніми господарствами та владними інститутами і підвищити віддачу від такого використання через те, що окремі підприємства (інститути, організації, домашні господарства) не можуть використовувати продукт весь час. Наприклад, відновлювальні джерела енергії, транспортні засоби та ін. Для СНК країни, в умовах післявоєнного відновлення, Sharing Platforms дозволить зменшити витрати та отримати доступ до додаткових можливостей розвитку.

5. Циркулярна бізнес-модель продукту як послуги (Product as a Service). За цією бізнес-моделю продукт передається користувачу не у власність, а у

оренду, лізинг з додатковим набором послуг по технічному обслуговуванню, що збільшує можливості для розвитку у сферах з дефіцитом продуктів та фінансових ресурсів, що є характерним для сфери надрокористування в Україні та буде характерним у післявоєнний період [177].

Удосконалення менеджменту у сфері надрокористування в країні повинно спиратись на підвищення прозорості в управлінській діяльності та у взаємовідносинах між суб'єктами СНК, куди слід віднести:

- запровадження Єдиної Цифрової Інформаційної Бази СНК (див. підрозділ 3.1);

- запровадження та розкриття звітності на рівні проектів з видобутку корисних копалин у відповідності зі Стандартом ІПДГ (Extractive Industries Transparency Initiative, EITI) та Директивами ЄС;

- запровадження системи розкриття договорів або їх ключових складових у сфері надрокористування у відповідності з вимогами Стандарту ІПДГ (Extractive Industries Transparency Initiative, EITI);

- перехід на міжнародну практику податкової звітності та бухгалтерського обліку (наприклад, згідно Директиви 2013/34/ЄС);

- удосконалення режиму розкриття інформації про кінцевих бенефіціарів гірничих компаній та суб'єктів підприємництва зі сфери надрокористування;

- запровадження законодавчих змін щодо розкриття екологічної інформації в межах видобутку корисних копалин [162];

- формування прозорості звітності державних (недержавних), муніципальних інститутів, що здійснюють управлінську діяльність у СНК країни;

- відкритий доступ до інформації щодо управлінської діяльності окремих державних та муніципальних службовців, що здійснюють управлінські впливи на СНК.

Ключовим напрямом удосконалення менеджменту у сфері

надкористування в Україні, враховуючи загальносвітові тенденції (підрозділи 2.1 та 2.2), повинно стати підвищення екологічності та збільшення контролю за екологічною складовою СНК. При цьому акцент на екологічність в управлінській діяльності у СНК країни повинен відбуватись на всіх рівнях: на рівні державних органів (інститутів, організацій) влади; на рівні муніципальних органів (інститутів, організацій) влади; на рівні недержавних інститутів (організацій) національного рівня; на рівні суб'єктів підприємництва.

Збільшення уваги до екології в управлінській діяльності у сфері надкористування в Україні повинно включати:

- залучення та розробку техногенних родовищ корисних копалин в країні;
- збільшення рівня переробки корисних копалин та глибинну переробку відходів, як промислових, у тому числі у сфері надкористування, так і побутових [165];
- активну участь у екологічних експертизах місцевої влади та недержавних інститутів (організацій);
- децентралізацію контрольної-наглядової діяльності та збільшення ролі у контрольній-наглядовій діяльності у СНК місцевої влади та недержавних інститутів (організацій);
- перерозподіл фінансових потоків від видобутку корисних копалин на екологічні проекти місцевої влади [162];
- імплементацію закордонного досвіду.

Щодо останнього заходу, то тут можливо використати розробки уряду Онтаріо (Канада) щодо екологічного захисту лісових Карібу (рослинні та тваринні популяції) в межах видобутку корисних копалин. Ці рекомендації можливо використовувати: на рівні державних органів (інститутів, організацій) влади; на рівні муніципальних органів (інститутів, організацій) влади; на рівні недержавних інститутів (організацій) національного рівня; на

рівні суб'єктів підприємництва. В межах рекомендацій виокремлюють управлінські принципи та три складові менеджменту: уникнення, мінімізація та реабілітація (табл. 3.3) [173].

Таблиця 3.3

Таблиця 3.3 – Принципи та напрями удосконалення менеджменту у СНК в Україні на основі збільшення уваги до питань екології в межах імплементації закордонного досвіду (уряд Онтаріо, Канада)

Принципи/напрями	Характеристика
Принципи	<ul style="list-style-type: none"> – зведення до мінімуму впливу діяльності на навколишнє середовище; – зведення до мінімуму порушення навколишнього середовища навколо місця видобутку корисних копалин; – мінімізація ризиків смертності тварин (наприклад, від зіткнення з транспортними засобами)
Уникнення	<ul style="list-style-type: none"> – при плануванні розробки родовища треба використовувати найповнішу інформацію про навколишнє середовище; – треба уникати розробки родовищ у місцях високого ризику нанесення втрат навколишньому середовищу; – необхідно використовувати існуючу інфраструктуру; – необхідно готувати персонал для роботи на кожному родовищі відносно взаємовідносин з навколишнім середовищем
Мінімізація	<ul style="list-style-type: none"> – необхідно звести до мінімуму сенсорні порушення навколишнього середовища (шум, пил, світло та ін.); – слід намагатися мінімізувати зміни навколишнього середовища; – необхідно звести до мінімуму рівень занепокоєння мешканців, обмеживши розмір території, яку очищають важка техніка; – необхідно мінімізувати контакти персоналу з дикими тваринами
Реабілітація	<ul style="list-style-type: none"> – перед початком роботи необхідно розробити проєкт реабілітації територій, у тому числі запланувати виділення достатнього обсягу фінансових ресурсів; – необхідно намагатися зберегти віддалену рослинність, щоб її потім можливо було використати, як джерело насіння та тіні для нової рослинності; – необхідно уникайте посіву немісцевих або інвазивних сумішей; – реабілітацію місцевості необхідно проводити поступово, не чекаючи на завершення проєкту; – після закінчення проєкту обов'язково необхідно видалити всі сторонні матеріали

Джерело: систематизовано автором за даними [173]

Раціональне природокористування слід розглядати в контексті формування оптимального управління цим процесом. Традиційне управління природокористуванням (в моделі нестійкого розвитку) орієнтоване переважно на економічне зростання та збільшення споживання природних ресурсів, при цьому основна увага приділяється не ефективності (продуктивності) використання ресурсів, а продуктивності праці (ефективності виробництва) [198].

Серед екоінновацій найважливішими, на наш погляд, є інновації у сфері енергозбереження, оскільки витрати енергії (енергоємність) на одиницю кінцевої продукції у нас у 2-3 рази вищі, ніж у розвинених країнах. Енергозбереження можна розглядати як інструмент підвищення енергоефективності, не зменшуючи, як мінімум, обсягів продукції та послуг, не погіршуючи їх споживчих властивостей.

Класифікація інструментів стратегічної екологічної оцінки, які можуть бути використані як у надкористуванні, так і в інших сферах, зумовлена аналізом функцій та завдань, що покладаються на цю процедуру, а також кількістю та різноманітністю суб'єктів цих процесів [199].

Тобто, ще однією важливою складовою удосконалення менеджменту у СНК в Україні є ресурсозбереження, яке згадується в багатьох правових актах, таких як Кіотський протокол, Концепція сталого розвитку та ін. Вони стосуються найбільш загальних питань, а також розглядають процеси сталого розвитку людства, які дозволяють забезпечити широкий і справедливий розподіл благ і ресурсів у всьому світі, а також вирішувати проблеми стійкого розвитку на локальному, регіональному та національному рівні.

Сьогодні проблема недостатнього законодавчого забезпечення процесів ресурсозбереження є очевидною. У першу чергу, це недостатнє законодавче забезпечення процесів збереження ресурсів. Закони здебільшого стосуються лише енергозбереження. У той же час немає нормативних показників, необхідних для порівняння заходів і програм з ресурсозбереження, які

використовуються на практиці, з отриманими результатами. Це ускладнює оцінку ефективності роботи з ефективного впровадження методів ресурсозбереження.

Серед основних напрямів активної ресурсозберігаючої політики у сфері надрокористування в Україні можна виділити наступні:

- вирішення проблеми недостатнього законодавчого забезпечення процесів ресурсозбереження;
- підвищення ступеня нагляду та обліку за ефективним використанням ресурсів;
- придбання або створення власного технологічного обладнання, що відповідає вимогам ресурсозберігаючої політики як держави, так і бізнесу;
- реконструкція та удосконалення систем теплоенергопостачання суб'єктів підприємництва за допомогою використання вторинних і похідних енергоресурсів і комплексної оптимізації технологічних процесів;
- проведення енергетичних і технологічних обстежень з метою виявлення втрат і неефективного використання енергоресурсів;
- створення енергетичних балансів і створення енергетичних паспортів, які включають інформацію про динаміку та тенденції зміни енергоємності виробництва;
- оцінка ступеня впливу виявлених факторів на енергоспоживання в майбутньому;
- планування та реалізація науково обґрунтованих стандартів витрат усіх видів ресурсів;
- формування системи ресурсоаудиту, в який входив би весь комплекс робіт з ефективного використання ресурсів;
- максимальне використання вторинних ресурсів, попутних і похідних продуктів виробництва, а також впровадження технологій, які є безвідходними та маловідходними.

Таким чином, управління ресурсозбереженням у СНК включає низку

заходів, спрямованих на ефективне використання всіх видів ресурсів. При цьому особлива увага приділяється збереженню енергії, що є найбільш актуальною темою для суб'єктів підприємництва, і системному розробленню інструментів для фінансування запланованих програм.

Удосконалення менеджменту у сфері надрокористування в Україні повинно спиратись на імплементацію закордонного досвіду. Ключовими напрямками використання закордонного досвіду є: модель DIT; моделі МВО, МВЕ, ВРІ; діаграму Ішікави; методологію GRAI; циркулярні бізнес-моделі; Стандарт ІПДГ (Extractive Industries Transparency Initiative, EITI); екологічні розробки уряду Онтаріо (Канада).

Виявлені та запропоновані напрями удосконалення менеджменту у сфері надрокористування на основі запровадження інновацій дозволять Україні забезпечити прискорення відновлення СНК у післявоєнний період та стійкий довгостроковий розвиток сфери, а також збільшать інвестиційну привабливість СНК, у тому числі для іноземних інвесторів.

Висновки за розділом 3

В межах формування та реалізації інноваційних напрямів підвищення ефективності управління у сфері надрокористування на основі розробки інноваційних підходів до оцінювання ефективності менеджменту у СНК, інноваційних моделей підвищення ефективності менеджменту у СНК України, напрямів удосконалення менеджменту у СНК зроблено наступні висновки:

1. На основі критичної оцінки існуючих підходів до оцінювання ефективності менеджменту у сфері надрокористування, а також визначення сутності терміну «оцінювання ефективності менеджменту у сфері надрокористування», було розроблено Алгоритм побудови інноваційних підходів до оцінювання ефективності менеджменту у сфері надрокористування (АІОЕМСН). В межах реалізації АІОЕМСН

запропонована розробка Єдиної Цифрової Інформаційної Бази (ЕЦІБ) у СНК, яка буде включати інформацію від державних, місцевих владних інститутів, недержавних інститутів та суб'єкти підприємницької діяльності у СНК, а також забезпечувати доступ до законодавчо-нормативної бази України та інших країн світу, інформації міжнародних організацій та інших країн світу, провідної практики менеджменту та оцінювання управлінської діяльності у СНК.

Використовуючи компаративну оцінку дев'ятнадцяти методик оцінювання ефективності менеджменту за двадцятьма чотирма показниками визначено, що найбільш адекватною методикою є бальна оцінка. Розроблена та запропонована для використання Бальна оцінка ефективності управлінської діяльності працівників інститутів (організацій, підприємств) СНК, що включає три блоки оцінки: самооцінювання; оцінювання управлінської діяльності зі сторони керівників (співробітників); оцінювання управлінської діяльності зі сторони споживачів. Окремо запропоновано доповнити оцінювання за рахунок запровадження методики оцінювання ефективності управлінської діяльності інституту (організації, підприємства) у СНК загалом на основі використання моделі DIT.

2. Розроблені та запропоновані для використання: Концепція розробки моделей підвищення ефективності менеджменту у сфері надкористування в Україні; механізм розробки моделей підвищення ефективності менеджменту у сфері надкористування в Україні. Запропоновано для прогнозування підвищення ефективності менеджменту у СНК країни використовувати метод сценаріїв, де виокремлено чотири сценарії: «Оптимальний»; «Достатній»; «Недостатній»; «Неприйнятний». Окремо розроблена Матриця відбору моделі підвищення ефективності менеджменту у СНК в Україні для суб'єктів управлінської діяльності за допомогою використання багатоваріантного підходу методу сценаріїв.

В якості базису розробки моделей підвищення ефективності менеджменту у сфері надкористування в Україні для суб'єктів

управлінської діяльності запропоновано використовувати іноземні оптимізаційні моделі зі сфери управління та моделі удосконалення бізнес-процесів, а саме: модель управління за цілями (Management by objectives (MBO)); модель управління за винятком (Management by exception (MBE)); модель удосконалення бізнес-процесів (Business process improvement (BPI)).

3. Визначено напрями удосконалення менеджменту у сфері надрокористування на основі використання діаграми Ішікави. Для удосконалення менеджменту у сфері надрокористування було взято наступні рівні запровадження оптимізаційних заходів: на рівні державних органів (інститутів, організацій) влади; на рівні муніципальних органів (інститутів, організацій) влади; на рівні недержавних інститутів (організацій) національного рівня; на рівні суб'єктів підприємництва. Для кожного з рівнів було взято шість напрямів запровадження оптимізаційних заходів: 1 – дерегуляція; 2 – цифровізація; 3 – запровадження циркулярних бізнес-моделей; 4 – прозорість; 5 – екологічність; 6 – імплементація закордонного досвіду.

В якості інноваційної складової цифровізації менеджменту у сфері надрокористування в Україні запропоновано запровадити методологію GRAI, яка використовується у розвинених країнах для моделювання управління бізнес-процесами на різних рівнях функціонування комерційних систем. Також для СНК в країні, в межах удосконалення управлінської діяльності, запропоновано використання п'яти циркулярних бізнес-моделей: 1) Циркулярні ланцюжки створення вартості або Циркулярні поставки (Circular Value Chains, or Circular Supplies); 2) Циркулярна бізнес-модель відновлення ресурсів (Resources Recovery); 3) Циркулярна бізнес-модель подовження строку використання продукту (Product Life Extension); 4) Циркулярна бізнес-модель платформ спільного використання (Sharing Platforms); 5) Циркулярна бізнес-модель продукту як послуги (Product as a Service).

Основні результати дослідження опубліковані в наукових працях автора [126; 135; 188; 197; 198; 199].

ВИСНОВКИ

Результатом дисертаційної роботи є узагальнення теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо формування та реалізації інноваційних напрямів підвищення ефективності управління у сфері надрокористування. У результаті проведено дослідження зроблено наступні висновки.

1. У роботі проведено узагальнення сутності та складових інноваційного управління у сфері надрокористування. Удосконалено понятійно-категоріальний апарат дослідження інноваційного управління у сфері надрокористування. Сформовано та обґрунтовано взаємозв'язок між термінами «надра», «корисні копалини», «мінеральні ресурси», «мінеральна сировина», «критична мінеральна сировина». Також у роботі проведено уточнення сутності термінів «надрокористування» та «менеджмент надрокористування», «інноваційне управління надрокористуванням», що дозволило визначити співвідношення між термінами «управління», «менеджмент» та «управлінська діяльність». На основі виокремлення трьох рівнів управління у сфері надрокористування: макрорівень; мезорівень; мікрорівень встановлено, що ключовим є мезорівень, оскільки він стосується управлінської діяльності державних владних інститутів у сфері використання надр.

2. У роботі розкрито рівні контрольно-наглядової діяльності у сфері надрокористування та надана їх характеристика. На основі використання методу декомпозиції та кортежного запису визначена сутність терміну «контрольно-наглядова діяльність у сфері надрокористування». Наведено мету, завдання, суб'єкти та об'єкти контрольно-наглядової діяльності у сфері надрокористування на різних рівнях її здійснення, де особлива увага була приділена КНДН на рівні держави. Окремо була сформована ієрархічна структура суб'єктів державної контрольно-наглядової діяльності у сфері надрокористування в Україні та надана характеристика її складовим.

3. Досліджено стан і тенденції розвитку управління у сфері надрокористування в світі та Україні. Використовуючи індекс інвестиційної привабливості та його компоненти, було проведено оцінку стану та тенденцій розвитку країн світу на основі розподілу країн світу на чотири групи за рівнем розвитку управління сировинним сектором. Ці групи включають розвинені економіки, розвиваючія країни з високим рівнем надрокористування, розвиваючія країни з середнім рівнем надрокористування та розвиваючія країни з низьким рівнем надрокористування. Оцінка надала можливість визначити місце України серед країн з різним рівнем управління в секторі надрокористування, динаміку змін у цій галузі в Україні на тлі загальносвітових тенденцій, а також визначити проблеми з розвитком управлінської діяльності в сфері надрокористування.

4. Оцінювання впливу менеджменту на сферу надрокористування в Україні за період з 2014 року до 2023 року на основі визначення ролі СНК у економічній системі та соціальній сфері країни, а також оцінювання управлінської діяльності у СНК державних інститутів, таких як Державна служба геології та надр і Державна комісія по запасам корисних копалин, дозволило сформулювати ключові проблем менеджменту сфери надрокористування в державі на макро-, мезо-, мікрорівнях. Розроблено методичний підхід до оцінювання впливу менеджменту на сферу надрокористування в Україні, який дозволяє в умовах постійно змінюваних ринкових процесів не тільки виконувати комплексний аналіз, проводити оцінку ефективності та результативності управлінських інновацій, спрямованих на досягнення довгострокових конкурентних переваг, але й відстежувати зміни та тенденції їх розвитку в сфері надрокористування.

5. У роботі запропоновано інноваційні підходи до оцінювання ефективності менеджменту у сфері надрокористування, що включають розробку: Алгоритму побудови інноваційних підходів до оцінювання ефективності менеджменту у сфері надрокористування (АІОЕМСН); Єдиної Цифрової Інформаційної Бази у сфері надрокористування в Україні; Бальної

оцінки ефективності управлінської діяльності працівників інститутів (організацій, підприємств) СНК; оцінки ефективності управлінської діяльності у сфері надкористування для окремого інституту (організації, підприємства) на основі моделі DIT та використання алгоритму MIBR.

6. Розроблено підходи до формування інноваційних моделей підвищення ефективності менеджменту у сфері надкористування України, які включають: Концепцію розробки моделей підвищення ефективності менеджменту у сфері надкористування в країні; Механізм розробки моделей підвищення ефективності менеджменту у сфері надкористування в Україні; метод сценаріїв; три базові іноземні моделі для підвищення ефективності менеджменту у сфері надкористування в Україні (модель управління за цілями (Management by objectives (MBO)); модель управління за винятком (Management by exception (MBE)); модель удосконалення бізнес-процесів (Business process improvement (BPI)).

7. На основі використання методу побудови діаграми Ішікави сформована сукупність напрямів удосконалення менеджменту у сфері надкористування на основі запровадження інновацій на рівні: державних органів (інститутів, організацій) влади, муніципальних органів (інститутів, організацій) влади, недержавних інститутів (організацій) національного рівня, суб'єктів підприємництва. При цьому виокремлено шість напрямів запровадження оптимізаційних заходів: дерегуляція; цифровізація; запровадження циркулярних бізнес-моделей; прозорість; екологічність; імплементація закордонного досвіду. В межах цифровізації розкрито можливості використання методології GRAI. Особлива увага приділена запровадженню циркулярних бізнес-моделей в межах удосконалення менеджменту СНК в Україні, таких як: Циркулярні ланцюжки створення вартості або Циркулярні поставки; Циркулярна бізнес-модель відновлення ресурсів; Циркулярна бізнес-модель подовження строку використання продукту; Циркулярна бізнес-модель платформ спільного використання; Циркулярна бізнес-модель продукту як послуги.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Олексюк О. І. Досвід використання системи показників в оцінці результативності діяльності підприємств. *Вчені записки*. 2009. №. 11. С. 119-132.
2. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2007. 575 с.
3. Шатун В. Т. Основи менеджменту : навч. посіб. Миколаїв : МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.
4. Тимошко Г. М. Сутність поняття «управління» та «менеджмент» в педагогічній теорії і практиці. *Теорія та методика управління освітою*. 2011. № 7. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_7/13.pdf. (дата звернення: 21.10.2022).
5. Михайлов С. І. Менеджмент: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 536 с.
6. Кравченко В.О. Основи менеджменту : навч. посіб. Одеса : Атлант, 2012. 211 с.
7. Біловодська О. А., Грищенко О. Ф. Системний аналіз і прийняття інноваційних рішень : курс лекцій. Суми : Сумський державний університет, 2010. 106 с.
8. Актуальні проблеми економіки і менеджменту: теорія, інновації та сучасна практика : монографія. Кн. 6 / Е. А. Кузнєцов, О. В. Горняк, М. О. Уперенко та ін.; за заг. ред. Е. А. Кузнєцова. Херсон : ОЛДПЛЮС, 2018. 357 с.
9. Кулініч І. О. Психологія управління : підручник. Київ : Знання, 2011. 415 с.
10. Яковенко В. Б. Менеджмент і маркетинг : навч. посіб. Київ : Європ. у-т, 2010. 144 с.
11. Коломінський Н. Л. Психологія педагогічного менеджменту : навч. посіб. Київ : МАУП, 2013. 176 с.

12. Палінчак В. М. До питання про визначення поняття «менеджмент» науковцями України і США. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Педагогіка, соціальна робота»*, 2014, №. 32. С. 143-144.
13. Шевченко А. В. Формування організаційно-економічного механізму управління інноваційною діяльністю підприємства : монографія. Київ : НАУ, 2007. 143 с.
14. Токар В. В. Інноваційно-інвестиційна діяльність промислових підприємств та економічна безпека України : монографія. Київ : Пан Тот, 2013. 305 с.
15. Буренніков Ю. Ю., Поліщук Н. В., Ярмоленко В. В. Управління інноваційною діяльністю в промисловості: сутність, особливості розвитку, шляхи вдосконалення : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2011. 184 с.
16. Єрмошенко М. М., Ганущак-Єфіменко Л. М. Економіка та управління інноваційною діяльністю : навч. посіб. Київ : Національна академія управління, 2011. 528 с.
17. Економіка інноваційного підприємства : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін та ін. 2-ге вид. Львів : Міські інформаційні системи, 2011. 390 с.
18. Лазутін Г. І. Форми, методи та інструменти реалізації інноваційної політики. *Актуальні проблеми економіки*. 2003. № 6 (24). С. 50-57.
19. Покотилова В. І. Управління інноваційною діяльністю в аграрному виробництві : монографія. Київ : ННЦІАЕ, 2008. 304 с.
20. Стадник В. В., Йохна М. А. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навч. посіб. Хмельницький : ХНУ, 2011. 327 с.
21. Турило А. А. Основи управління інноваційним розвитком підприємства : монографія. Кривий Ріг : Вид. Козлов Р. А., 2017. 307 с.
22. Чернобай Л. І., Кишеня П. Б. Інновації в системі управління: сутність та особливості впровадження. *Наука й економіка*. 2011. №. 1 (21). С. 90-99.
23. Воронкова В. Г. Розвиток науки та виробництва в контексті

інноваційно-інвестиційної парадигми. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2006. № 27. С.12-21.

24. Запорожець Г. В., Оринчак О. М. Теоретичні засади інноваційного управління у сфері надрокористування. *Проблеми економіки*. 2024. №2. С. 294-301. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-294-301> (дата звернення: 18.06.2024).

25. Управління інноваційним розвитком підприємства на основі реінжинірингу : монографія / А. В. Череп та ін. Запоріжжя : ЗНУ, 2009. 270 с.

26. Короленко С. М., Короленко Р. В. Коучинг як інноваційний інструмент ефективного управління персоналом. *Економіка. Управління. Інновації*. 2013. № 1. С. 53-60.

27. Reznik N. P., Opalat D. V. Innovative methods of enterprise management with regard to the evaluation of its efficiency. *Economic Bulletin of National Mining University*. 2019. No 4. P. 138-147.

28. Оринчак О. М. Проблеми менеджменту надрокористування в Україні. Роль інновацій в трансформації образу сучасної науки : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 23-24 груд. 2022 р.) / ГО «Інститут інноваційної освіти»; Науково-навчальний центр прикладної інформатики НАН України. 2-е вид., випр. і доп. Запоріжжя : АА Тандем, 2022 С. 94-96 URL: https://novaosvita.com/wp-content/uploads/2023/06/InnTrImModSc-Kyiv-Dec2022_v2.pdf (дата звернення: 05.03.2023).

29. Граждан О. Б. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства. URL: <http://www.slideshare.net/alegre380/ss-27864884> (дата звернення: 15.06.2024).

30. Кондратенко Н. О., Швед А. Б. Сучасні технології управління інноваційним потенціалом промислових підприємств. *Бізнес Інформ*. 2022. №10. С. 212-218. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-10-212-218> (дата звернення: 27.05.2023).

31. Макаренко О. Ю. До питання надр як юридичного поняття, ресурсів надр як об'єкта користування надрами. *Часопис Академії*

адвокатури України. 2013. № 21. С. 1-7.

32. Кодекс України про надра : Закон України від 27.07.1994 р. №132/94-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1994. № 36. Ст. 40. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/132/94-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 12.02.2022).

33. Federal Mining Act of 13 August 1980. Federal Law Gazette I p. 1310. Bundesberggesetz. URL: http://www.gesetze-im-internet.de/englisch_bbergg. (date of access: 16.06.2022).

34. Codice civile Italiano/ R.D. 16 marzo 1942, n.262. Approvazione del testo del Codice Civile. *Gazzetta Ufficiale*, n. 79 del 4 aprile 1942. URL: <http://www.rcscuola.it/disciplina/ccivile.pdf>. (date of access: 27.06.2022).

35. О недрах та недрокористуванні : Кодекс Республіки Казахстан від 27.12.2017 г. № 125-VI. URL: <http://extwprlegs1.fao.org/docs/pdf/kaz184992.pdf>. (дата звернення: 06.09.2022).

36. Леонова О. В. Розмежування адміністративних та інших правовідносин, що виникають у сфері надрокористування. *Вісник Запорізького національного університету*. 2011. № 2. С. 171-180.

37. Макаренко О. Ю. До питання надрокористування в Україні. *Держава і право. Юридичні і політичні науки*. 2010. № 48. С. 424-429.

38. Ігнатюк І. З. та Маланчук Л. О. Принципи державного управління та контролю у галузі вивчення та використання надр на регіональному рівні. *Економіка та держава*, 2014, № 5. С. 124-128.

39. Мачуська І. Б. Поняття «надра» в контексті здійснення контрольнаглядової діяльності у сфері надрокористування в Україні. *Порівняльно-аналітичне право*. 2019. № 2. С. 146-150.

40. Frelih-Larsen Ana, Hinzmann Mandy and Ittner Sophie. The «Invisible» Subsoil: An Exploratory View of Societal Acceptance of Subsoil Management in Germany. *Sustainability*, 2018. Vol. 10. 19 p.

41. Лушпієнко Ю. О. Адміністративно-правовий режим надрокористування в Україні : дис. ... д-ра філософії : 081 – право. Суми,

2021. 260 с.

42. Рудько Г. І., Миргородський О. П., Курило М. М., Лагода О. А. Нормативно-правове регулювання надрокористування : монографія. Київ: Гіперіон, 2012. 256 с.

43. Гірничий закон України : Закон України від 06.10.1999 р. № 1127-XIV. Відомості Верховної Ради України. 1999. № 50. Ст. 433. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1127-14#Text> (дата звернення: 19.03.2022).

44. Про затвердження Класифікації запасів і ресурсів корисних копалин державного фонду надр : Постанова Кабінету Міністрів України від 05.05.1997 р. № 432. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/432-97-%D0%BF#Text> (дата звернення: 21.03.2022).

45. Баряцька Н. В. Поняття критичної мінеральної сировини – інструмент стимулювання розвитку надрокористування в Україні. *Мінеральні ресурси України*, 2020, № 2. С. 13-18.

46. Official website of The American Geosciences Institute. Critical Minerals. URL: <https://www.americangeosciences.org/critical-issues/critical-minerals>. (date of access: 01.04.2022).

47. Official website of Critical Raw Materials Alliance. What are Critical Raw Materials? URL: <http://criticalrawmaterials.org/critical-raw-materials>. (date of access: 03.04.2022).

48. Про охорону навколишнього природного середовища : Закон України від 25.06.1991 р. № 1264-XII. Відомості Верховної Ради України. 1991. № 41. Ст. 546. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text> <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/432-97-%D0%BF#Text> (дата звернення: 23.03.2022).

49. Nikitina Nataliya. Mineral Resource Dilemma: How to Balance the Interests of Government, Local Communities and Abiotic Nature. *Int J Environ Res Public Health*. 2014. Vol. 11(9). Pp. 8632–8644. (date of access: 12.06.2022).

50. Шем'яков О. П. До питання про зміст права користування надрами. *Вісник Луганського інституту внутрішніх справ імені Е.О.*

Дідоренка (спец. випуск), 2001. С. 230-236.

51. Біловус Р.В. Правове регулювання загального користування надрами: дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.06. Харків, 2017. 220 с.

52. Кондратенко Н. О., Троян В. І., Браташ М. А. Соціально-екологічні аспекти інноваційного управління у сфері надрокористування. *Проблеми економіки*. 2024. №1. С. 173-180. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-1-173-180> (дата звернення: 23.04.2024).

53. Боровик М. В., Кондратенко Н. О. Формування механізму інноваційного управління у сфері надрокористування. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2024. № 32(60). С. 19-23.

54. Максименцева Н. О. Становлення системи державного управління у галузі надродобування у період Київської Русі, козацької доби та в українських землях у складі Російської імперії. *Адміністративне право і процес*. 2018. № 1. С. 68-79.

55. Кірін Р. С. Правове забезпечення видобування корисних копалин : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.06. Київ, 2007. 211 с.

56. Щербатюк В. М., Сокур Ю. В. Зародження протодержавних і державних об'єднань на теренах України. *Юридичний часопис Національної академії внутрішніх справ*. 2017. № 1 (13). С. 138-152.

57. Рибалка І. К. Історія України : підручник. Ч. 1 : Від найдавніших часів до кінця XVIII століття. Харків : Основа, 1995. 445 с.

58. Лекції з історії світової та вітчизняної культури : навч. посіб. / А. В. Яртись та ін. Вид. 2-ге, перероб. та допов. Львів : Світ, 2005. 568 с.

59. Грабовський С. Ставряні С., Шкляр Л. Нариси з історії українського державотворення : навч. посіб. Київ: Генеза, 1995. 608 с.

60. Борисенко В.Й. Курс української історії: З найдавніших часів до XX ст.: навч. посіб. Київ : Либідь, 1998. 616 с.

61. Тищик Б. Й. Історія держава і права країн Стародавнього світу : навч. посіб. Львів : Світ, 2001. 384 с.

62. Шама О. І. Хрестоматія з історії Стародавнього Сходу : посібник. Тернопіль : ТНПУ, 2015. 238 с.
63. Щербатюк В. М., Є. С. Дурнов, Сокур Ю. В. Державно-правовий розвиток стародавнього Єгипту : сучасна вітчизняна історіографія. *Сторінки історії*. 2021, № 51. С. 304-325.
64. Історія держави та права зарубіжних країн / за ред. В.П. Глиняного. навч. посіб. Київ : Істина, 2009. 768 с.
65. Бостан Л. М., Бостан С. К. Історія держави та права зарубіжних країн: навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 672 с.
66. Фаст О. О. Державна влада та особистість у Візантійській імперії: особливості статусу та правових зв'язків. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*, 2020, № 2, С. 24-28.
67. Голубка С. З історії фінансів української державності від Київської Русі до Гетьманщини. *Незалежний аудитор*. 2014. № 2 (25). С. 110-117.
68. Піцкевич В. В. Історія ліцензійної діяльності у сфері паливно-енергетичного комплексу України з давнини до початку ХХ ст. *Історико-правовий часопис*, 2015, № 1 (5). С. 32-33.
69. Юшков С. Руська правда. Тексти на основі 7 списків та 5 редакцій. Київ : Видавництво НАН України, 1935. 193 с.
70. Філатова В. К. Правове регулювання геологічного вивчення надр : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.06. Харків, 2008. 220 с.
71. Іванов В. М. Історія держави і права України - Ч.1 : навч. посіб. Київ : МАУП, 2002. 264 с.
72. Гайко Г., Білецький В., Мікось Т., Хмура Я. Гірництво й підземні споруди в Україні та Польщі (нариси з історії). Донецьк : УКЦентр, Донецьке відділення НТШ, «Редакція гірничої енциклопедії», 2009. 296 с.
73. Кірін Р. С. Історія гірничого права : навч. посіб. Дніпропетровськ : Державний ВНЗ «Національний гірничий університет», 2011. 246 с.
74. Максименцева Н. О. Публічне адміністрування у галузі використання і охорони надр в Україні: дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.07.

Харків, 2018. 583 с.

75. Кірін Р. С. Формування гірничого законодавства на території України (X – початок XX ст.). *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Юридичні науки*. 2000. №. 39. С. 56-60.

76. Універсали українських гетьманів від Івана Виговського до Івана Самойловича (1657-1687) / упор.: І. Бутич, В. Ринсевич, І. Тесленко. Київ, Львів, 2004. 1088 с.

77. Микулич О. Нафтовий промисел Східної Галичини до середини XIX століття. Дрогобич : Коло, 2004. 32 с.

78. Гунчак Т. Україна : перша половина XX століття. Нариси політичної історії. IV універсал Центральної Ради. Київ : Либідь, 1993. 286 с.

79. Дорошенко Д.І. Історія України 1917-1923 рр. Доба Центральної Ради. Ужгород, 1932. Т. 1. 390 с.

80. Геологічній службі України – 100 років. Ювілейний довідник / під ред. С.В. Гошовського. Київ : Український державний геологорозвідувальний інститут, 2018. 328 с.

81. Конституція України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 12.07.2022).

82. Про державну геологічну службу : Закон України від 04.11.1999 р. № 1216-XIV. Відомості Верховної Ради України. 1999. № 51. Ст. 456. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1216-14#Text> (дата звернення: 12.07.2022).

83. Про затвердження Загальнодержавної програми розвитку мінерально-сировинної бази України на період до 2030 року : Закон України від 21.04.2011 р. Відомості Верховної Ради України. 2011. № 44. Ст. 457. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3268-17#Text> (дата звернення: 13.07.2022).

84. Бойко Т. Л. Принципи управління інтелектуальним потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>. (дата звернення: 21.07.2022).

85. Аналіз регуляторного впливу до проекту постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення аукціонів з продажу спеціальних дозволів на користування надрами та визнання такими, що втратили чинність, деяких постанов Кабінету Міністрів України» : Міністерство цифрової трансформації України. 16 с.

86. Оринчак О. М. Теоретико-методологічні основи менеджменту у сфері надрокористування. Актуальні проблеми розвитку науки в контексті глобальних трансформацій інформаційного суспільства : матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції (28-29 жовт. 2022 р., м. Київ) / ГО «Інститут інноваційної освіти»; Науково-навчальний центр прикладної інформатики НАН України. Київ : ГО «Інститут інноваційної освіти», 2022. С. 55-58. URL: <https://novaosvita.com/wp-content/uploads/2022/11/ActPrDevSc-Kyiv-Oct2022.pdf> (дата звернення: 17.05.2023).

87. Шеветовський В. Надра можуть стати драйвером усіх, усієї економіки. Стенограма виступу на Загальних зборах учасників Всеукраїнської спілки виробників будівельних матеріалів, за результатами III Будівельного Конгресу «Надра України – шанс і втрати будівельників» (01.08.2018 р). URL: <http://www.avbmv.com.ua/index.php/noviniuchasnikiv/1059-valentin-shevetovskij-nadra-mozhut-stati-drajverom-usikh-usieji-ekonomiki>. (дата звернення: 24.12.2022).

88. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення законодавства у сфері користування надрами : Закон України від 01.12.2022 № 2805-IX URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T222805?an=1> (дата звернення: 27.08.2022).

89. Крупка Я. Д., Порохнавець Я. А. Облік і контроль у видобувних галузях : монографія. Тернопіль: Крок, 2019. 252 с.

90. Боровик М. В., Троян В. І., Острогляд О. Г. Тенденції розвитку менеджменту у сфері надрокористування у світі та в Україні. *Бізнес Інформ*. 2024. № 1. С. 411-417. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-1_0-pages-411_417.pdf (дата

звернення: 11.05.2024).

91. Боровик М. В., Швед А. Б. Управління сталим інноваційним розвитком у сфері надрокористування. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2024. № 50. С. 15-19. http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/50_2024ua/4.pdf (дата звернення: 18.05.2024).

92. Сурілова О. О. Державний контроль за додержанням законодавства про надра. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2016. № 4. С. 150-154.

93. Сорока К. О. Основи теорії систем і системного аналізу : навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2004. 291 с.

94. Горбань О.М., Бахрушин В.Є. Основи теорії систем і системного аналізу : навч. посіб. Запоріжжя : ЗІДМУ, 2004. 204 с.

95. Оринчак О. М. Сутність, рівні та складові контрольно-наглядової діяльності у сфері надрокористування. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2022. №. 34. С. 169-177. URL: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7261407> (дата звернення: 26.09.2023).

96. Павлюх О. А. Поняття, мета, загальні риси та призначення контролю у сфері державного управління. *Часопис Київського університету права*. 2011. № 2. С. 117-119.

97. Орехова І. С. Поняття і сутність державного контролю у сфері державного управління. *Актуальні проблеми держави і права*. 2011. № 58. С. 483-490.

98. INTOSAI. The Lima Declaration. 1977. URL: https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/documents/open_access/INT_P_1_u_P_10/issai_1_en.pdf. (date of access: 23.08.2022).

99. Волков О. І., Денисенко М. П., Гречан А. П. Інноваційний розвиток промисловості України : навч. посіб. Київ : КНТ, 2006. 124 с.

100. Гірняк К. М. Теоретичні критерії ефективності підприємств з виробництва свинини. *Науковий вісник Львівського національного*

університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького. 2009. Т. 11, № 2(41), Ч. 5. С. 167-170.

101. Журкіна Н. Ю. Формування інформаційного забезпечення процесу прийняття рішень як метод підвищення ефективності управління. *Економіка : проблеми теорії та практики*. 2004. Том I, № 196. С. 116-117.

102. Дікань Л. В. Контроль і ревізія : навч. посіб. Київ : Знання, 2015. 327 с.

103. Мачуська І. Б. Адміністративно-правові засади контрольно-наглядової діяльності у сфері надрокористування в Україні: дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.07. Київ, 2021. 432 с.

104. Гарашук В.М. Теоретично-правові проблеми контролю та нагляду у державному управлінні : автореф. дис д-ра юрид. наук : 12.00.07. Харків, 2003. 34 с.

105. Гусарєв С. Д., Тихомиров О. Д. Юридична деонтологія. Основи юридичної діяльності : навч. посіб. Київ : Знання. 2008. 495 с.

106. Луць Л. А. Європейські міждержавні правові системи та проблеми інтеграції з ними правової системи України (теоретичні аспекти) : монографія. Київ : ІДП НАНУ, 2003. 304 с.

107. Оринчак О. М. Суб'єкти державної контрольно-наглядової діяльності у сфері надрокористування в Україні. *Modern Directions and Movements in Science : Scientific Collection «InterConf»*, (127): with the Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference (October 6-8, 2022; Luxembourg, Grand Duchy of Luxembourg). P. 310-312. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/issue/view/6-8.10.2022> (дата звернення: 23.01.2024).

108. Оринчак О. М. Наглядова діяльності у сфері надрокористування. *Інноваційні наукові дослідження: теорія, методологія, практика* : Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 27-28 лют. 2023 р.) / ГО «Інститут інноваційної освіти»; Науково-навчальний центр прикладної інформатики НАН України. 2-е вид., випр. і доп. Запоріжжя :

А.А. Тандем, 2023. С. 57-60 URL: https://novaosvita.com/wp-content/uploads/2023/06/InnTheoryMethPract-Kyiv-Feb2023_v2.pdf (дата звернення: 16.05.2024).

109. Мачуська І. Б. Поняттєво-категоріальний апарат дослідження контрольно-наглядової діяльності у сфері надрокористування. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2020. № 5. С. 149-151.

110. Мачуська І. Б. Інститут контрольно-наглядової діяльності у сфері надрокористування в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2020. № 8. С. 309-312.

111. Хохлова І. В., Макагонюк А. М. Класифікація органів державного контролю у сфері надрокористування. *Вісник Луганського державного університету внутрішніх справ імені Е. О. Дідоренка*, 2014, № 3-4. С. 208-213.

112. Оринчак О. М. Потреба у оновленні законодавства про користування надрами: проблематика та шлях вирішення. *Організаційно-управлінські та психологічні аспекти сучасного ринку праці України* : матеріали X Всеукраїнської наук.-практ. конф. молодих вчених (24 листоп. 2021 р., м. Київ). Київ : ІПК ДСЗУ, 2021. С. 24-29. URL: <http://new.ipk.edu.ua/wp-content/uploads/2021/12/ЗБІРНИК-матеріалів-Всеукр.-н.пр.-конф.-молодих-учених-24.11.2021-р..pdf> (дата звернення: 08.03.2022).

113. Про Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України» : Положення, затверджене постановою Каб. Міністрів України № 614 від 25.06.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/614-2020-%D0%BF#Text>. (дата звернення: 12.11.2022).

114. Про Державну службу геології та надр України : Положення, затверджене постановою Каб. Міністрів України № 1174 від 30.12.2015 р. URL: <https://www.geo.gov.ua/pro-nas/pravovi-zasady>. (дата звернення: 13.11.2022).

115. Про затвердження Положення про Державну службу України з питань праці : Положення, затверджене постановою Каб. Міністрів України

№ 96 від 11.02.2015 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/96-2015-%D0%BF#Text>. (дата звернення: 14.11.2022).

116. Про Державну екологічну інспекцію України : Положення, затверджене постановою Каб. Міністрів України № 275 від 19.04.2017 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/275-2017-%D0%BF#Text>. (дата звернення: 17.11.2022).

117. Пухкал О. Г. Громадський контроль як важливий чинник демократизації та ефективності державного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2010. № 14. С. 56-61.

118. ScholarlyCommons. Global Go To Think Tank Index. The University of Pennsylvania. URL: https://repository.upenn.edu/think_tanks/#:~:text=The%20Global%20Go%20To%20Think,navigate%2C%20press%20the%20arrow%20keys (date of access: 09.03.2022).

119. The Fraser Institute. Welcome to the Fraser Institute. URL: <https://www.fraserinstitute.org/about> (date of access: 18.03.2022).

120. Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 13.01.2022).

121. Коваль З. О. Оцінювання ефективності стратегії підприємства методами сценарного аналізу. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2020. № 2, С. 43-52.

122. Дорош І. М., Дорош О. І. Система оцінювання ефективності та результативності роботи державних службовців в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 10. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1795>, (дата звернення: 12.11.2023).

123. Подольчак Н. Ю., Хім М. К., Цигилик Н. В. Удосконалення системи оцінювання ефективності роботи державних службовців України категорій Б та В як один із факторів підвищення професійного та особистісного розвитку. *Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України. Серія «Державне управління»*. 2020. № 2. С. 117-128.

124. Зелінський С. Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців : монографія. Київ : НАДУ, 2016. 296 с.

125. Чавичалов І. І. Методи оцінки ефективності управлінського персоналу підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 1. С. 41-44.

126. Оринчак О. М. Тенденції розвитку менеджменту у сфері надрокористування в світі. *Розвиток наукової думки постіндустріального суспільства: сучасний дискурс* : матеріали II міжнародної наукової конференції (18 листоп. 2022 р., м. Львів) / Міжнародний центр наукових досліджень. Вінниця : Європейська наукова платформа, 2022. С. 20-22. URL: <https://archive.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/issue/view/18.11.2022> (дата звернення: 18.02.2023).

127. Кунаєв А. Ю. Основні підходи до оцінювання ефективності менеджменту промислового підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. 2015, Вип. 14, Ч.2. С. 100-104.

128. Пащенко О. П., Васьківського О. П., Куліш Н. Теоретичні аспекти оцінки ефективності менеджменту підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2020. № 1 (18). С. 119-125.

129. Насонов М. І. Методика оцінювання управління ефективністю підприємства: теоретичні аспекти. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6711>, (дата звернення: 03.10.2022).

130. Вайс Керол Г. Оцінювання : методи дослідження програм та політики : пер. с англ. Київ : Основи. 2000. 671 с.

131. Ведунг Е. Оцінювання державної політики і програм : пер. з англ. Київ : Всеуито, 2003. 350 с.

132. Малярець Л. М., Штереверя А. В. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства : монографія. Харків : ХНЕУ, 2008. 188 с.

133. Линдюк О. А. Модель оцінювання ефективності модернізації

державної служби. Кадрова політика та публічна служба. *Аспекти публічного управління*. 2016. № 8 (34). С. 74-82.

134. Hodges D. A civil servant's guide to policy evaluation: six lessons for a robust approach. CSW, 2018. URL: <https://www.civilserviceworld.com/in-depth/article/a-civil-servants-guide-to-policy-evaluation-six-lessons-for-a-robust-approach>, (date of access: 09.09.2022).

135. Оринчак О. М. Розробка та функціонування Єдиної Цифрової Інформаційної Базис у сфері надкористування в Україні. *Інтеграція світових наукових процесів як основа суспільного прогресу* : Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 25-26 листоп. 2022 р.) / ГО «Інститут інноваційної освіти»; Науково-навчальний центр прикладної інформатики НАН України. 2-е вид., випр. і доп. Запоріжжя : АА Тандем, 2022. С.66-67 URL: https://novaosvita.com/wp-content/uploads/2023/06/IntWorldScProc-Kyiv-Nov2022_v2.pdf (дата звернення: 03.05.2024).

136. MineralsUK. Risk list. URL: <https://www2.bgs.ac.uk/mineralsuk/statistics/riskList.html>., (date of access: 19.10.2022).

137. Подольчак Н. Ю. Методика оцінювання ефективності діяльності управлінських підрозділів машинобудівних підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2008. № 628. С. 623-627.

138. Chrisos M. 5 Common Performance Evaluation Methods for Your Business. Tech Funnel, 2020. URL: <https://www.techfunnel.com/hr-tech/5-common-performance-evaluation-methods-for-your-business>, (date of access: 09.07.2022).

139. Mehta S. 5 Best Tools for Performance Management in 2022. Peoplebox, 2022. URL: <https://www.peoplebox.ai/blog/tools-for-performance-management> (date of access: 14.07.2022).

140. Барабан О. А., Ільїнський В. В. Методи оцінки ефективності управління підприємством. *Альянс наук*. 2014. URL:

http://www.confcontact.com/2014-alyans-nauk/ek1_baraban.htm. (дата звернення: 24.03.2023).

141. Deloitte. Deloitte Global mining report explores key trends in 2022. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/press-releases/deloitte-global-mining-report-explores-key-trends-in-2022.html> (date of access: 14.04.2023).

142. ILO. World Social Protection Data Dashboards. URL: <https://www.social-protection.org/gimi/WSPDB.action?id=19> (date of access: 12.08.2023).

143. USGS. Minerals Yearbook. Ukraine (advance release). URL: <https://www.usgs.gov/centers/national-minerals-information-center/europe-and-central-eurasia#up>. (date of access: 19.08.2023).

144. Thuy D.T.T. The Model of Performance Based Evaluation of Civil Servants In Vietnam. *Archives of Business Research*, 2018, Vol. 6(2), Pp. 56-66.

145. Khu Phi Nguyen and Hong Tuyet Tu. Some Methods for Evaluating Performance of Management Information System. *Management of Information Systems*, 2018. URL: <https://www.intechopen.com/chapters/59493>. (date of access: 13.09.2023).

146. Оринчак О. М. Динаміка кількості підприємств у сфері надрокористування: проблеми менеджменту. *Scientific Progressive Methods and Tools : Scientific Collection «InterConf»*, (131): with the Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference (November 6-8, 2022; Riga, Latvia) С.176-177. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/2328/2357>, (дата звернення: 17.06.2023).

147. Подскребко О. С. Моделювання системи виробничого менеджменту промислового підприємства: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.11. Покровськ, 2017. 220 с.

148. Оринчак О. М. Особливості становлення управлінської діяльності в сфері надрокористування. *Проблеми та перспективи реалізації та впровадження міждисциплінарних наукових досягнень: матеріали VII*

Міжнародної наукової конференції. Миколаїв, Україна. 2024. С. 28-29. URL: <https://archive.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/issue/view/19.07.2024/74> (дата звернення: 21.05.2024).

149. Doumeingts G., Ducq Y. Enterprise Modelling Techniques to improve efficiency of enterprises. *Production Planning and Control*. 2001. Pp. 1-23. URL: DOI: 10.1080/09537280150501257. (date of access: 19.10.2023).

150. Hayes A. Management by Objectives (MBO): Learn Its 5 Steps, Pros and Cons. Investopedia, 2022. URL: <https://www.investopedia.com/terms/m/management-by-objectives.asp>. (date of access: 11.11.2023).

151. Калашнікова Л.В. Співвідношення понять «невизначеність», «ризик», «виклик», «загроза», «небезпека» у контексті соціології безпеки життєдіяльності. *Грані*. 2017. Том 20, №5(145). С. 16-23. URL: <https://grani.org.ua/index.php/journal/article/view/969/982> (дата звернення: 19.05.2023).

152. Оринчак О.М. Аналіз основних ризиків та загроз розвитку менеджменту у сфері надкористування. *Економіка та суспільство*. 2022. №44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-73> (дата звернення: 19.04.2023).

153. Оринчак О. М. Ризики у сфері менеджменту надкористування. *Science and Education in Progress : Scientific Collection «InterConf»*, (130): with the Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference (October 26-28, 2022; Dublin, Ireland). С. 311-313. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/2327> (дата звернення: 12.06.2023).

154. Семененко О. Г., Черняєв О. С. Моделювання впливу ефективності діяльності підприємства на оцінку вартості бізнесу. *Економічний вісник університету. Економіка та управління*. 2021, № 51. С. 79-89.

155. Penno M.C. The Informational Requirements of Management by Exception: A Positive Theory. SSRN, 2021. URL:

<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2978180>. (date of access: 12.12.2023).

156. World Economic Forum. The Global Risks. Report 2024. 17th Edition. Switzerland, Geneva: WEF, 2024. 116 p.

157. KPMG. Risks and opportunities for mining. 2020. URL: <https://home.kpmg/xx/en/home/media/press-releases.html>., (date of access: 15.11.2023).

158. KPMG. Risks and opportunities for mining. 2021. URL: <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2021/02/risks-and-opportunities-for-mining.html>. (date of access: 19.11.2023).

159. KPMG. Risks and opportunities for mining. 2019. URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2019/02/global-mining-risk-survey-2019.pdf>. (date of access: 24.11.2023).

160. УВКБ ООН. Агентства ООН у справах біженців <https://www.unhcr.org/ua/> (дата звернення: 12.06.2023).

161. Суханова Н. В. Ризики, загрози та небезпеки в управлінні діяльністю підприємств в кризових умовах: спільні риси та відмінності. *Ефективна економіка*. 2011. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2544>. (дата звернення: 11.12.2023).

162. NRGI. Roadmap for resource governance policy reform. Natural Resource Governance Institute. 2016. URL: https://issuu.com/571543/docs/road_map_eng_web_1_c18b029a2c3486 (date of access: 17.12.2023).

163. Johnson M. W., Lafley A. G. Seizing the white space: Business model innovation for growth and renewal. *Harvard: Harvard Business Press*, 2010. 240 p.

164. Willis Towers Watson. Managing the transition. Mining Risk Review 2020. URL: https://www.wtwco.com/assets/pdf/WTW481050_REPORT_TURTL_Mining-Risk-Review_Aug-2020-v10.1.pdf. (date of access: 19.12.2023).

165. EBA. Ukraine's Relief and Recovery Plan: what to be changed in the

field of subsoil use. 2022. URL: <https://eba.com.ua/en/plan-vidnovlennya-ukrayiny-shho-zminytsya-u-sferi-nadrokorystuvannya> (date of access: 21.12.2023).

166. UNHCR. Figures at a Glance. URL: <https://www.unhcr.org/figures-at-a-glance.html#:~:text=89.3%20million%20people%20worldwide%20were,events%20seriously%20disturbing%20public%20order>. (date of access: 24.12.2023).

167. Ernst & Young. Business risks facing mining and metals 2012–2023. URL: http://www.puertovida.org/docs/Ernst-Young_Business-risk-facing-mining-and-metals-2012-2023.pdf, (date of access: 14.03.2024).

168. Ernst & Young. Top 10 business risks facing mining and metals 2017–2018. URL: <https://consejominero.cl/wp-content/uploads/2019/02/ey-riesgos-de-la-mineria.pdf>. (date of access: 16.02.2024).

169. Мінеральні ресурси України. Щорічник. Київ: Державне науково-виробниче підприємство «Державний інформаційний геологічний фонд України», 2023. 270 с.

170. Державна служба геології та надр України : Річний звіт за 2021 рік. 26 с. URL: <https://www.geo.gov.ua/publicnyy-richnyy-zvit-holovy-derzhheonadr-za-2021-rik/> (дата звернення: 16.19.2023).

171. Державна служба геології та надр України : Річний звіт за 2020 рік. 25 с. URL: <https://www.geo.gov.ua/wp-content/uploads/presentations/ukr/nova-derzhgeosluzhba-suchasnij-pidxid-do-nadrokorystuvannya-richnij-zvit-2020.pdf> (дата звернення: 18.19.2023).

172. Zagloel T. Y., Dachyar M. and Arfiyanto F. N. Quality Improvement Using Model-Based and Integrated Process Improvement (MIPI) Methodology. *Quality in Research* : Proceeding of the 11th International Conference on QiR, Faculty of Engineering, University of Indonesia, Depok, Indonesia, 3-6 August 2009. Pp. 1-6.

173. Government of Ontario. Best management practices for mineral exploration and development activities and Woodland Caribou in Ontario. 2022. URL: <https://www.ontario.ca/page/best-management-practices-mineral-exploration-and-development-activities-and-woodland-caribou> (date of access:

16.05.2024).

174. Madani E. The Role of Management by Exception in Achieving Entrepreneurial Leadership. *Arab Journal of Sciences and Research Publishing*, 2017. URL: https://www.researchgate.net/publication/323187287_The_Role_of_Management_by_Exception_in_Achieving_Entrepreneurial_Leadership. (date of access: 21.03.2024).

175. Beck U. Emancipatory catastrophism: What does it mean to climate change and risk society? *Current Sociology*. 2015, Vol. 63 (1). Pp. 75-88.

176. BJ. Management By Exception (MBE). 2022. URL: <https://businessjargons.com/management-by-exception.html> (date of access: 17.04.2024).

177. Smol M., Marcinek P., Duda J. and Szoldrowska D. Importance of Sustainable Mineral Resource Management in Implementing the Circular Economy (CE) Model and the European Green Deal Strategy. *Resources*, 2020, Vol. 9. Pp. 1-21.

178. Вивчення та раціональне використання надр. *Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України*. URL: <https://mepr.gov.ua/topics/ogoloshennya/vyvchennya-ta-ratsionalne-vykorystannya-nadr/> (дата звернення: 26.02.2022).

179. Pratt M. K. Business process improvement (BPI). TechTarget, 2022. URL: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/business-process-improvement-BPI>. (date of access: 24.04.2023).

180. Adesola S., Baines T. Developing and evaluating a methodology for business processimprovement. *Business Process Management Journal*, 2005, Vol.11, Iss. 1, Pp. 37-46. (date of access: 29.04.2024).

181. Кількість розглянутих звітів з матеріалами геолого-економічних оцінок і підрахунку запасів корисних копалин. *Державна комісія України по запасам корисних копалин*. URL: <https://www.dkz.gov.ua/ua/diyalnist>. (дата звернення: 12.03.2022).

182. Дикань В. В., Подвігін А. Д. Сучасні технології управління

інноваційною діяльністю у сфері надрокористування. *Проблеми економіки*. 2024. №2. С. 287-293. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-287-293> (дата звернення: 24.05.2024).

183. World Mining Data 2024 <https://www.bmf.gv.at/dam/jcr:b778238b-9952-4fee-84ab-f3293b00c4e9/WMD%202024.pdf>(date of access: 18.06.2024).

184. Державна служба геології та надр України (ДСГНУ) URL: <https://www.geo.gov.ua> (дата звернення: 10.02.2022).

185. Видані спецдозволи та угоди. *Державна служба геології та надр України*. URL: https://www.geo.gov.ua/?page_id=1836 (дата звернення: 11.02.2022).

186. Геоконтроль. Річні звіти. *Державна служба геології та надр України*. URL: <https://www.geo.gov.ua/geokontrol/richni-zvity>. (дата звернення: 12.02.2022).

187. Запорожець Г. В., Оринчак О. М. Оцінка стану розвитку управління у сфері надрокористування в Україні. *Наукові перспективи*. 2024. Вип. 7(49) 2024. С. 698-709. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-7\(49\)](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-7(49)) (дата звернення: 29.07.2024).

188. Оринчак О. М. Підходи до оцінювання ефективності менеджменту у сфері надрокористування. *Актуальні проблеми науки і практики: сталий розвиток в умовах воєнного стану* : тези доповідей учасників міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті д.е.н., професора Горбоноса Федора Володимировича (26-27 грудня 2022 року, м. Львів). Львів: ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», 2022. URL: <http://lubp.com.ua/wp-content/uploads/2022/12/82.pdf> (дата звернення: 12.04.2024).

189. Шевченко С. О. Методи професійного оцінювання персоналу публічної служби. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2015. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2015_9_4. (дата звернення: 15.10.2022).

190. Про державну службу : Закон України. Відомості Верховної Ради

(ВВР), 2016, № 4, ст.43. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>. (дата звернення: 15.12.2023).

191. Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А» : Постанова Каб. Міністрів України № 448 від 22.07.2016 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-%D0%BF#Text>. (дата звернення: 23.12.2023).

192. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців : Постанова Каб. Міністрів України від 23.08.2017 р. № 640. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#Text>. (дата звернення: 15.09.2023).

193. Про затвердження Методики проведення аналізу посад державної служби категорій «Б» та «В» : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 17.08.2018 р. № 199-18. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1051-18#Text>. (дата звернення: 23.11.2022).

194. Про затвердження типових завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади керівників центральних органів виконавчої влади, на 2022 рік : Розпорядження Каб.Міністрів України від 29.12.2021 р. № 1779-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1779-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 27.11.2022).

195. Про затвердження завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державних секретарів міністерств, на 2022 рік : Розпорядження Каб. Міністрів України від 29.12.2021 р. № 1778-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1778-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 29.11.2022).

196. Андрусів У. Я., Зелінська Г. О., Черчата А. О. Концептуальні засади щодо оцінювання бізнес-процесів підприємства в контексті

інноваційного управління. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2022. № 2(26). С. 43-53. DOI: 10.31471/2409-0948-2022-2(26)-43-52 (дата звернення: 21.07.2023).

197. Оринчак О. М. Напрями удосконалення менеджменту у сфері надрокористування на основі запровадження інновацій. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 8(36). С. 416-424. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8\(36\)](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8(36))

198. Оринчак О. М. Реалізація інноваційних напрямів підвищення ефективності менеджменту у сфері надрокористування. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. №. 7(21). С.183-195. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-7\(21\)-183-195](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-7(21)-183-195) (дата звернення: 19.03.2024).

199. Оринчак О. М. Підходи до оцінювання ефективності менеджменту у сфері надрокористування. *Академічні візії*. 2022. №. 13. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/357/313> (дата звернення: 24.08.2023).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Загальний видобуток корисних копалин у 2023 році за вартістю в мільйонах доларів США (без діамантів)

Країна	Всього (включаючи боксити)	Залізо, Феросплави	Кольорові метали метали	Дорогоцінні метали	Індустріальні корисні копалини	Мінеральне паливо
1	2	3	4	5	6	7
Китай	879 461	57 470	135 441	22 039	26 318	635 936
Сполучені Штати	652 348	6 717	16 879	12 892	9 834	606 025
Росія	506 217	15 530	20 021	27 279	14 313	428 856
Саудівська Аравія	289 925	46	3 239	723	1 416	284 320
Австралія	246 674	107 812	18 738	18 866	2 715	95 135
Канада	223 136	8 892	13 907	14 817	16 727	168 793
Індія	188 994	43 981	13 041	593	7 062	123 575
Південна Африка	169 302	106 360	2 680	29 709	933	29 619
Бразилія	149 811	53 044	6 137	5 449	2 431	81 563
Іран	136 975	6 899	5 034	444	1 535	123 034
Індонезія	135 502	22 456	8 483	4 440	542	98 731
Ірак	105 610	0	0	0	92	105 518
Казахстан	101 671	20 946	6 446	7 450	1 234	65 452
Об'єднані Арабські Емірати	100 027	0	6 375	0	496	93 156
Мексика	80 599	3 171	9 681	12 140	1 601	54 006
Норвегія	69 272	405	3 540	0	27	65 301
Кувейт	64 907	0	0	0	96	64 812
Катар	64 402	0	1 569	0	193	62 640
Чилі	62 911	3 531	53 657	3 094	2 394	235
Нігерія	49 411	118	420	116	36	48 721
Алжир	44 894	67	2	4	163	44 659
Перу	44 568	3 185	27 549	8 294	869	4 672
Оман	33 317	1 799	978	0	160	30 379
Лівія	33 314	0	0	0	19	33 295
Колумбія	31 931	761	86	3 255	75	27 754
Ангола	29 008	6	0	2	23	28 976
Малайзія	27 008	1 605	2 332	104	56	22 910
Об'єднане Королівство	26 639	0	93	5	548	25 993
Єгипет	26 446	75	668	747	264	24 692
Туреччина	26 128	13 235	1 969	2 403	4 538	3 892
Конго, ДР	25 769	4 853	18 488	1 821	0	607
Аргентина	23 205	0	1 120	2 834	346	18 905
Азербайджан	22 768	0	101	205	31	22 430
Габон	21 944	16 659	0	12	0	5 273
Венесуела	21 606	234	95	520	96	20 660
Україна	20 173	11 330	3	0	717	8 122
Туркменістан	17 304	0	0	0	89	17 216
Узбекистан	16 877	46	1 582	5 986	309	8 954
Польща	15 541	14	3 719	1 094	837	9 878
В'єтнам	14 477	1 354	595	38	373	11 981
Еквадор	13 975	0	831	888	0	12 256
Гана	13 401	3 670	97	5 071	38	4 497
Німеччина	12 196	14	1 268	6	6 355	4 554
Філіппіни	12 050	7 417	485	1 490	78	2 579
Бахрейн	11 280	0	3 861	0	12	7 407

Продовження дод А.

1	2	3	4	5	6	7
Зімбабве	10 836	6 192	110	4 086	10	439
Таїланд	9 980	34	7	0	492	9 448
Білорусь	9 896	0	0	0	8 963	933
Болівія	9 707	67	2 406	3 679	166	3 390
Пакистан	9 637	561	298	0	644	8 131
Монголія	9 597	930	3 001	1 165	209	4 292
Гвінея	8 969	182	0	5 901	0	0
Замбія	8 390	304	7 706	231	64	86
Конго, Республіка	7 234	0	109	9	0	7 116
М'янма	7 148	1 145	3 202	45	21	2 735
Фінляндія	6 556	5 150	485	692	230	0
Кот д'Івуар	6 086	2 694	0	2 421	0	948
Швеція	6 069	3 194	1 986	854	35	0
Папуа-Нова Гвінея	5 511	1 131	620	2 336	0	1 424
Тринідад і Тобаго	5 394	0	0	0	0	5 394
Ізраїль	5 215	0	0	0	2 793	2 422
Мозамбік	4 970	884	1 406	44	321	2 315
Румунія	4 410	26	813	43	184	3 343
Бруней	4 293	0	0	0	0	4 293
Судан	4 271	25	0	2 875	19	1 352
Нідерланди	4 142	0	118	0	765	3 259
Буркіна Фасо	4 126	0	253	3 873	0	0
Екваторіальна Гвінея	4 042	0	0	0	0	4 042
Малі	4 016	0	0	4 016	0	0
Бангладеш	4 008	0	0	0	206	3 801
Танзанія	3 991	6	112	3 456	37	379
Гайана	3 939	0	0	898	0	3 021
Південний Судан	3 901	0	0	0	0	3 901
Корея, Пн	3 737	261	158	619	119	2 580
Іспанія	3 722	27	2 059	170	1 457	8
Італія	3 584	0	0	0	570	3 015
Нова Каледонія	3 516	3 516	0	0	0	0
Панама	3 405	0	3 084	318	3	0
Чад	3 010	0	0	0	0	3 010
Марокко	2 915	258	679	165	1 796	17
Нова Зеландія	2 901	352	824	339	21	1 365
Сирія	2 868	0	0	0	59	2 809
Болгарія	2 840	0	1 071	592	531	646
Сербія	2 799	0	1 177	298	39	1 285
Албанія	2 590	2 124	53	0	5	408
Куба	2 588	1 103	200	0	54	1 232
Франція	2 440	0	1 072	0	1 024	339
Лаос	2 249	338	405	527	589	390
Йорданія	2 218	0	0	0	2 186	33
Камерун	2 216	0	90	25	0	2 101
Домініканська республіка	2 117	514	59	1 535	6	0
Данія	2 014	0	0	0	127	1 887
Мавританія	1 864	1 312	176	376	1	0
Ємен	1 864	0	0	0	6	1 858
Туніс	1 818	23	0	0	381	1 414
Киргизстан	1 804	0	76	1 451	3	273
Ісландія	1 721	0	1 721	0	1	0

Продовження дод А.

1	2	3	4	5	6	7
Чеська Республіка	1 716	0	0	0	615	1 101
Таджикистан	1 626	0	789	549	7	281
Суринам	1 502	0	0	1 078	0	425
Греція	1 473	106	525	227	278	297
Японія	1 432	0	48	363	475	546
Вірменія	1 389	375	768	230	16	0
Сенегал	1 387	256	0	850	270	11
Естонія	1 339	0	0	0	0	1 339
Намібія	1 327	49	171	447	133	528
Гватемала	1 294	1 091	0	0	8	194
Мадагаскар	1 209	918	25	116	150	0
Португалія	1 191	15	1 004	79	93	0
Грузія	1 187	856	76	213	2	40
Корея, Пд	956	203	69	17	541	126
Еритрея	941	0	578	323	40	0
Ліберія	935	480	0	455	0	0
Нігер	908	0	0	232	0	676
Угорщина	891	0	0	0	7	884
Австрія	864	195	0	0	283	387
Боснія-Герцеговина	831	127	258	0	141	282
Нікарагуа	669	0	0	662	7	0
Словаччина	606	0	407	23	140	37
Ефіопія	593	17	0	556	21	0
Ірландія	561	0	366	1	1	193
Ботсвана	478	0	109	46	62	261
Хорватія	434	0	0	0	17	416
Північна Македонія	398	0	248	40	6	105
Кенія	371	309	0	17	45	0
Гондурас	331	0	129	193	8	0
Сьєрра-Леоне	323	262	0	9	6	0
Косово	302	92	22	0	0	188
Руанда	275	86	74	116	0	0
Йти	274	0	0	208	66	0
Афганістан	260	48	0	0	146	65
Ямайка	198	0	0	0	2	0
Чорногорія	191	0	140	0	0	34
Словенія	157	0	94	0	0	63
Камбоджа	93	0	0	85	9	0
Фіджі	72	8	0	65	0	0
Французька Гвіана	69	0	0	69	0	0
Швейцарія	68	0	0	0	68	0
Бурунді	67	6	4	57	0	0
Шрі Ланка	49	22	0	0	26	0
Центральноафрика нська Республіка	49	0	0	49	0	0
Багамські острови	46	0	0	0	46	0
Тайвань	44	0	0	0	27	16
Коста-Ріка	36	0	0	35	2	0
Литва	22	0	0	0	7	15
Бутан	22	3	0	0	5	14
Есватіні	21	0	0	0	0	21
Кіпр	15	0	0	0	15	0
Непал	15	0	12	0	1	1

Продовження дод А.

1	2	3	4	5	6	7
Острів Різдва	15	0	0	0	15	0
Науру	13	0	0	0	13	0
Барбадос	12	0	0	0	0	12
Уганда	12	0	5	1	6	0
Бельгія	12	0	12	0	0	0
Молдова	6	0	0	0	3	3
Малаві	4	0	0	0	0	4
Латвія	4	0	0	0	4	0
Сальвадор	4	0	0	0	4	0
Уругвай	3	1	0	0	2	0
Парагвай	1	0	0	0	1	0
Всього	5 133 702	561 581	432 676	245 276	133 972	3 747 663

ДОДАТОК Б

**Загальний видобуток корисних копалин у 2023 році за країнами за
виробництвом в тис. т.**

Країна	Всього (включаючи боксити)	Залізо, Феросплави	Кольорові метали метали	Дорогоцінн і метали	Індустріальні корисні копалини	Мінеральне паливо
1	2	3	4	5	6	7
Китай	4 639 063 663	259 466 40	46 919 55	3 845	174 314 400	4 089 959 23
Сполучені Штати	2 216 667 93	30 260 150	3 177 483	1 225	91 339 426	2 091 889 09
Росія	1 676 162 754	59 782 705	5 388 230	1 700	37 565 412	1 566 859 07
Австралія	1 309 620 17	575 173 71	4 302 853	1 637	19 445 978	607 430 574
Індія	1 124 985 77	159 168 500	5 048 520	648	56 400 057	881 874 005
Індонезія	683 946 744	4 515 300	987 618	369	3 535 830	649 126 440
Саудівська Аравія	635 880 724	288 700	1 096 805	19	16 741 000	612 266 200
Канада	525 557 425	35 657 088	4 060 598	570	33 369 582	452 469 587
Бразилія	504 344 435	274 447 85	1 295 508	174	16 526 806	176 124 962
Іран	440 056 520	35 170 570	1 128 487	57	25 595 366	377 278 090
Південна Африка	295 750 194	63 153 896	967 316	389	3 042 789	228 585 804
Казахстан	256 471 197	18 140 980	1 123 952	1 120	7 192 816	225 642 229
Об'єднані Арабські Емірати	217 949 470	0	2 577 680	0	5 396 000	209 975 790
Катар	213 903 100	0	634 270	0	2 100 000	211 168 830
Ірак	209 987 370	0	0	0	1 674 000	208 313 370
Норвегія	190 587 141	1 353 461	1 431 390	0	284 890	187 517 400
Німеччина	166 021 812	87 500	510 003	6	32 334 091	133 090 212
Мексика	152 894 874	11 036 879	1 750 933	6 243	16 582 899	123 517 920
Алжир	146 226 100	416 000	500	0	3 580 000	142 229 600
Туреччина	146 025 073	11 070 630	459 070	202	42 188 709	89 541 589
Кувейт	135 203 800	0	0	0	1 019 000	134 184 800
Нігерія	121 204 122	24 004	84 630	2	155 757	120 939 729
Польща	120 475 308	740	421 094	1 304	7 944 250	112 107 920
Україна	107 706 664	53 572 500	5	0	6 485 623	47 648 536
Колумбія	100 511 247	375 751	9 194	84	884 214	99 238 804
Оман	93 045 398	199 300	395 360	0	13 377 238	79 073 500
Гвінея	88 577 859	1 139 200	0	102	0	0
Малайзі	87 314 603	3 365 191	904 223	3	398 693	82 598 916
Єгипет	87 211 573	278 000	270 000	13	2 823 000	83 840 560
Туркменістан	78 694 400	0	0	0	715 000	77 979 400
Об'єднане Королівство	72 833 604	0	37 700	0	4 528 634	68 267 270
Лівія	72 671 900	0	0	0	370 000	72 301 900
В'єтнам	72 293 535	2 476 705	69 002	1	2 271 827	63 376 000
Таїланд	63 226 444	201 544	220	0	13 488 967	49 535 713
Азербайджан	61 339 990	0	33 649	12	663 629	60 642 700
Аргентина	61 311 038	0	374 395	880	2 593 263	58 342 500
Ангола	59 249 702	37 610	0	0	232 602	58 979 490
Венесуела	55 129 791	1 462 500	38 340	9	850 000	52 756 942
Узбекистан	51 218 149	1 307	221 569	312	811 510	50 183 451
Пакистан	49 539 305	362 260	61 507	0	7 048 433	41 969 610
Перу	38 272 415	12 192 495	4 145 061	3 407	6 734 670	15 196 782
Сербія	37 936 712	0	138 794	17	255 469	37 542 432
Чеська Республіка	36 148 788	0	0	0	4 191 000	31 957 788
Монголія	35 792 151	5 139 355	353 380	98	757 049	29 542 269

Продовження дод Б.

1	2	3	4	5	6	7
Болгарія	32 991 531	0	143 696	49	4 336 000	28 511 786
Румунія	30 868 485	6 600	303 429	19	2 356 003	28 202 434
Чилі	30 640 449	11 212 721	5 718 276	1 417	12 559 514	1 148 521
Бахрейн	25 371 452	0	1 561 222	0	130 000	23 680 230
Тринідад і Тобаго	23 992 900	0	0	0	0	23 992 900
Еквадор	23 848 409	0	89 170	39	1 000	23 758 200
Нідерланди	23 379 796	0	47 554	0	6 120 742	17 211 500
Бангладеш	23 004 563	0	0	0	1 651 000	21 353 563
Іспанія	22 598 020	37 241	429 640	83	22 094 871	36 185
Корея, Пн	22 335 360	1 600 150	55 150	60	680 000	20 000 000
Швеція	20 850 677	19 964 200	514 039	438	372 000	0
Філіппіни	18 893 849	448 349	51 786	56	785 390	17 608 268
Лаос	18 249 046	2 113 560	45 049	36	1 773 808	14 316 593
Греція	17 514 628	6 170	209 169	47	3 928 216	12 143 528
Ізраїль	17 310 905	0	0	0	3 416 900	13 894 005
Мозамбiк	16 916 427	1 126 889	565 086	1	426 186	14 790 413
М'янма	16 761 112	224 240	283 360	1	215 734	16 037 777
Болівія	16 642 159	23 674	618 583	1 335	392 097	15 606 470
Боснія- Герцеговина	15 776 082	792 500	103 657	0	1 402 139	12 802 517
Габон	14 643 300	4 240 100	0	0	0	10 403 200
Марокко	14 335 464	52 063	128 795	194	14 063 166	91 246
Конго, Республіка	14 260 600	0	14 600	0	0	14 246 000
Бруней	14 251 080	0	0	0	0	14 251 080
Гана	12 393 293	934 200	39 239	89	300 000	10 280 300
Італія	12 287 210	0	0	0	4 690 810	7 596 400
Білорусь	11 935 200	0	0	0	10 015 000	1 920 200
Франція	11 869 088	0	430 040	0	10 628 854	667 430
Естонія	11 743 000	0	0	0	0	11 743 000
Екваторіальна Гвінея	11 556 965	0	0	0	0	11 556 965
Нова Зеландія	9 553 034	2 200 000	333 135	9	155 500	6 864 390
Косово	8 549 266	4 960	8 870	0	0	8 535 436
Мавританія	8 290 552	8 201 700	18 846	6	70 000	0
Туніс	7 955 084	143 900	0	0	3 889 544	3 921 640
Сирія	7 594 420	0	0	0	540 000	7 054 420
Південний Судан	7 515 700	0	0	0	0	7 515 700
Угорщина	7 381 486	0	0	0	86 000	7 295 486
Японія	6 715 608	0	3 299	9	4 427 100	2 285 200
Гайана	6 439 438	0	0	16	0	5 820 870
Ямайка	6 025 600	0	0	0	76 000	0
Чад	5 799 300	0	0	0	0	5 799 300
Йорданія	5 699 677	0	0	0	5 538 177	161 500
Корея, Пд	5 533 618	500 968	10 092	10	4 077 448	945 100
Австрія	5 228 231	1 060 469	0	0	3 073 034	1 094 728
Камерун	5 201 500	0	36 400	0	0	5 165 100
Північна Македонія	5 139 668	0	79 750	15	301 399	4 758 504
Данія	5 104 371	0	0	0	744 971	4 359 400
Папуа-Нова Гвінея	4 707 239	77 979	66 531	129	0	4 562 600
Кот д'Івуар	4 397 643	602 500	0	43	0	3 095 100
Зiмбабве	3 956 845	660 851	10 320	60	39 614	3 246 000

Продовження дод Б.

1	2	3	4	5	6	7
Смен	3 718 750	0	0	0	70 000	3 648 750
Куба	3 413 202	57 300	74 500	0	559 802	2 721 600
Киргизстан	3 343 932	0	8 110	42	52 680	3 283 100
Танзанія	3 314 992	39 100	11 678	69	817 388	2 446 719
Конго, ДР	3 221 345	95 105	1 956 203	34	3	1 170 000
Ліберія	3 000 008	3 000 000	0	8	0	0
Судан	2 879 351	2 700	0	51	271 600	2 605 000
Словенія	2 852 185	0	37 867	0	1 746	2 812 572
Словацьчина	2 615 859	0	164 197	0	1 308 170	1 143 492
Ботсвана	2 532 502	0	11 742	11	499 531	2 021 218
Сьєрра-Леоне	2 486 514	1 085 736	0	0	4 100	0
Таджикистан	2 372 535	0	220 910	21	46 169	2 105 435
Замбія	2 243 149	60 787	827 113	4	691 900	663 345
Фінляндія	2 239 891	516 137	93 058	56	1 630 640	0
Чорногорія	2 129 946	0	54 574	0	0	1 548 612
Хорватія	1 613 033	0	0	0	397 285	1 201 300
Сенегал	1 503 325	314 350	0	16	1 164 159	24 800
Албанія	1 378 530	228 920	5 690	0	146 295	997 625
Ірландія	1 355 442	0	125 441	1	110 000	1 120 000
Намібія	1 201 663	61 740	52 752	14	1 080 373	6 784
Португалія	1 148 842	542	257 649	98	890 553	0
Нігер	981 555	0	0	4	0	981 551
Афганістан	946 921	5 300	0	0	478 421	463 200
Швейцарія	832 700	0	0	0	832 700	0
Сурінам	818 419	0	0	19	0	818 400
Кіпр	742 830	0	0	0	742 830	0
Ісландія	700 857	0	695 857	0	5 000	0
Гватемала	668 968	59 100	0	0	196 768	413 100
Мадагаскар	585 738	360 396	4 130	2	221 210	0
Йти	538 864	0	0	4	538 860	0
Бутан	532 566	16 590	0	0	404 431	111 545
Грузія	524 747	217 900	8 130	17	102 500	196 200
Еритрея	487 939	0	149 865	74	338 000	0
Домініканська республіка	467 372	27 819	9 760	105	349 630	0
Ефіопія	386 793	782	0	11	386 000	0
Латвія	383 990	0	0	0	383 990	0
Багамські острови	368 702	0	0	0	368 702	0
Тайвань	359 708	0	0	0	269 598	90 110
Панама	354 675	0	331 000	82	23 593	0
Вірменія	333 485	10 611	87 676	23	235 175	0
Кенія	326 805	282 710	0	0	44 095	0
Молдова	312 872	0	0	0	307 900	4 972
Шрі Ланка	209 509	28 775	0	0	180 734	0
Нова Каледонія	187 784	187 784	0	0	0	0
Есватіні	162 681	0	0	0	0	162 681
Гондурас	154 960	0	46 420	40	108 500	0
Острів Різдва	120 290	0	0	0	120 290	0
Науру	102 500	0	0	0	102 500	0
Лигва	101 910	0	0	0	72 990	28 920
Буркіна Фасо	84 246	0	84 170	76	0	0
Нікарагуа	75 031	0	0	32	74 999	0

Продовження дод Б.

1	2	3	4	5	6	7
Камбоджа	68 683	0	0	1	68 682	0
Фіджі	49 402	49 400	0	2	0	0
Малаві	33 241	2 990	0	0	0	30 251
Сальвадор	30 000	0	0	0	30 000	0
Барбадос	29 570	0	0	0	0	29 570
Уганда	24 203	13	190	0	24 000	0
Уругвай	23 830	3 310	0	0	20 520	0
Непал	20 714	0	5 550	0	4 450	10 714
Парагвай	10 500	0	0	0	10 500	0
Руанда	4 232	1 950	2 280	2	0	0
Коста-Ріка	4 001	0	0	1	4 000	0
Ліван	3 000	0	0	0	3 000	0
Кабо-Верде	2 621	0	0	0	2 621	0
Маврикій	2 200	0	0	0	2 200	0
Мальта	1 600	0	0	0	1 600	0
Бельгія	1 220	0	1 220	0	0	0
Бенін	500	0	0	0	500	0
Бурунді	375	145	229	1	0	0
Малі	72	0	0	72	0	0
Центральноафриканська Республіка	1	0	0	1	0	0
Французька Гвіана	1	0	0	1	0	0
Всього	18 276 750 490	168297149 3	10766543 8	29 604	809 971 979	15 296 261 104

ДОДАТОК В

Акти впровадження



КОМІТЕТ ВЕРХОВНОЇ РАДИ УКРАЇНИ з питань екологічної політики та природокористування

вул. М. Грушевського, 5, м. Київ, 01008, www.rada.gov.ua

Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова

Щодо впровадження результатів дисертаційного дослідження Оринчак О.М. на тему «Ефективний менеджмент у сфері надрокористування» зі спеціальності 073 «Менеджмент»

Напрацьовані та обґрунтовані Оринчак О.М. в межах свого дисертаційного дослідження на тему «Ефективний менеджмент у сфері надрокористування» пропозиції з удосконалення державного управління та регулювання у зазначеній сфері були враховані в практичній роботі Комітету Верховної Ради України з питань екологічної політики та природокористування.

Варто відзначити пропозиції дисертанта щодо вдосконалення правового регулювання діяльності у сфері користування надрами, які лягли в основу багатьох норм Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення законодавства у сфері користування надрами» № 2805-ІХ від 01.12.2022.

Зокрема, дисертантом Оринчак О.М. було надано ряд пропозицій щодо вирішення проблемних питань нормативного характеру у сфері надрокористування щодо зменшення регуляторного навантаження на суб'єктів господарювання та усунення дискримінаційних норм шляхом скасування збору за продовження дії спеціального дозволу на користування надрами для всіх категорій надрокористувачів, усунення існуючих недоліків у порядку розрахунку сплати збору при внесенні змін до спеціального дозволу на користування надрами у випадку розширення вже наданої раніше у користування ділянки надр та інші регуляторні механізми.

Під час роботи над законопроектом дисертант брав участь засіданнях Комітету, надавав фахові коментарі і пропозиції, які враховано в остаточній редакції тексту Закону № 2805-ІХ.

Голова Комітету

О. БОНДАРЕНКО



САС ВЕРХОВНОЇ РАДИ УКРАЇНИ
Підписувач: БОНДАРЕНКО ОЛЕГ ВОЛОДИМИРОВИЧ
Сертифікат: 248197DDFAB977E504000000A533FE0002B80F04
Дійсний до: 08.04.2024 0:00:00

Апарат Верховної Ради України
04-15/12-2024/26141 від 05.02.2024



1460612



ДЕРЖАВНА СЛУЖБА ГЕОЛОГІЇ ТА НАДР УКРАЇНИ
(Держгеонадра)

вул. Антона Цедіка, 16, м. Київ, 03057, тел. (044) 536-13-18, (044) 536-13-17, тел/факс: (044) 456-71-45
E-mail: office@geo.gov.ua, сайт: www.geo.gov.ua, код згідно з ЄДРПОУ 37536031

від 21 червня 2024 р. № 2102/24

На № 2102/24 від 29 червня 2024 р.

**Харківський національний університет
міського господарства
імені О.М. Бекетова**

Про впровадження результатів дисертаційного дослідження Оринчак О.М. на тему «Ефективний менеджмент у сфері надрокористування» зі спеціальності 073 «Менеджмент»

Державна служба геології та надр України за результатами розгляду матеріалів дисертаційного дослідження Оринчак Оксани Михайлівни на тему «Ефективний менеджмент у сфері надрокористування» повідомляє про таке.

Пропозиції, які обгрунтовані Оринчак Оксаною Михайлівною у дисертаційному дослідженні та які стосуються, зокрема, теоретичних та методичних підходів до підвищення ефективності менеджменту у сфері надрокористування (зокрема – на рівні держави), усунення недоліків та прогалин у законодавстві та ін., знайшли своє практичне відображення.

Зокрема, їх було враховано при роботі Держгеонадр спільно з народними депутатами над проектом Закону України № 4187 від 05.10.2020 (наразі це вже прийнятий Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення законодавства у сфері користування надрами» № 2805-IX від 01.12.2022).

*А також теоретичні напрацювання, які стосуються забезпечення подальшого провадження та розвитку вітчизняної геологічної розвідки та вивчення нових родовищ та проявів корисних копалин, було проаналізовано у ході роботи над проектом Закону України «Про внесення змін до Загальнодержавної програми розвитку мінерально-сировинної бази України на період до 2030 року» № 6227 від 27.10.2021. Законопроект схвалено Кабінетом Міністрів України, внесено на розгляд Верховної Ради України та включено до порядку денного десятої сесії дев'ятого скликання парламенту.

Таким чином, положення дисертаційного дослідження Оринчак О.М. мають впровадження на практиці.

З повагою

Голова

Р. ОПІМАХ

700023897



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ
УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА
імені О. М. Бекетова

61002, м. Харків, вул. Маршала Бажанова, 17,
Тел. (057) 706-15-37, факс (057) 706-15-54
E-mail: office@kname.edu.ua,
Код ЕДРПОУ 02071151

MINISTRY OF EDUCATION AND
SCIENCE OF UKRAINE

O. M. BEKETOV NATIONAL UNIVERSITY
OF URBAN ECONOMY
IN KHARKIV

17, Marshala Bazhanova Street, Kharkiv 61002
tel. (057) 706-15-37, fax (057) 706-15-54
E-mail: office@kname.edu.ua,
EDRPOU code 02071151

Від 15.08.24 № 1532

На № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження у навчальний процес результатів дисертаційної роботи

Ректорат Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова підтверджує впровадження у навчальний процес результатів дисертаційної роботи аспіранта кафедри менеджменту і публічного адміністрування Оринчак Оксани Михайлівни на тему «Теоретико-методичні засади інноваційного управління у сфері надрокористування» зі спеціальності 073 – Менеджмент, галузі знань 07 – Управління та адміністрування, при викладанні дисципліни «Інноваційне підприємництво та управління стартап-проектами» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти.

Дисертаційна робота містить нові теоретико-методичні положення та практичні розробки у сфері управлінських інновацій, які дозволяють здобути певні компетентності та результати навчання при проведенні практичних занять та виконанні індивідуальних завдань.

Перший проректор



Ігор БІЛЕЦЬКИЙ

ДОДАТОК Д

Список публікацій здобувача

Статті у наукових фахових виданнях України:

1. Оринчак О.М. Аналіз основних ризиків та загроз розвитку менеджменту у сфері надрокористування. *Економіка та суспільство*. 2022. №44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-73>
2. Оринчак О. М. Підходи до оцінювання ефективності менеджменту у сфері надрокористування. *Академічні візії*. 2022. №. 13. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/357/313>
3. Оринчак О. М. Сутність, рівні та складові контрольно-наглядової діяльності у сфері надрокористування. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2022. №. 34. С. 169-177. URL: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7261407>
4. Оринчак О. М. Реалізація інноваційних напрямів підвищення ефективності менеджменту у сфері надрокористування. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. №. 7(21). С.183-195. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-7\(21\)-183-195](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-7(21)-183-195)
5. Запорожець Г. В., Оринчак О. М. Теоретичні засади інноваційного управління у сфері надрокористування. *Проблеми економіки*. 2024. №2. С. 294-301. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-294-301> (Особистий внесок: надано авторське визначення «надрокористування» та узагальнено теоретичні засади інноваційного управління у сфері надрокористування).
6. Запорожець Г. В., Оринчак О. М. Оцінка стану розвитку управління у сфері надрокористування в Україні. *Наукові перспективи*. 2024. Вип. 7(49) 2024. С. 698-709. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-7\(49\)](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-7(49)) (Особистий внесок: розкрито основні проблеми управління у сфері надрокористування в Україні та узагальнено рекомендації щодо вдосконалення управлінських практик з урахуванням сучасних економічних, екологічних, технологічних та соціальних тенденцій).

7. Оринчак О. М. Напрями удосконалення менеджменту у сфері надрокористування на основі запровадження інновацій. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 8(36). С. 416-424. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8\(36\)](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8(36))

Праці апробаційного характеру:

8. Оринчак О. М. Потреба у оновленні законодавства про користування надрами: проблематика та шлях вирішення. *Організаційно-управлінські та психологічні аспекти сучасного ринку праці України* : матеріали X Всеукраїнської наук.-практ. конф. молодих вчених (24 листоп. 2021 р., м. Київ). Київ : ІПК ДСЗУ, 2021. С. 24-29. URL: <http://new.ipk.edu.ua/wp-content/uploads/2021/12/ЗБІРНИК-матеріалів-Всеукр.-н.пр.-конф.-молодих-учених-24.11.2021-р..pdf>

9. Оринчак О. М. Теоретико-методологічні основи менеджменту у сфері надрокористування. Актуальні проблеми розвитку науки в контексті глобальних трансформацій інформаційного суспільства : матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції (28-29 жовт. 2022 р., м. Київ) / ГО «Інститут інноваційної освіти»; Науково-навчальний центр прикладної інформатики НАН України. Київ : ГО «Інститут інноваційної освіти», 2022. С. 55-58. URL: <https://novaosvita.com/wp-content/uploads/2022/11/ActPrDevSc-Kyiv-Oct2022.pdf>

10. Оринчак О. М. Тенденції розвитку менеджменту у сфері надрокористування в світі. *Розвиток наукової думки постіндустріального суспільства: сучасний дискурс* : матеріали II міжнародної наукової конференції (18 листоп. 2022 р., м. Львів) / Міжнародний центр наукових досліджень. Вінниця : Європейська наукова платформа, 2022. С. 20-22. URL: <https://archive.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/issue/view/18.11.2022>

11. Оринчак О. М. Суб'єкти державної контрольно-наглядової діяльності у сфері надрокористування в Україні. *Modern Directions and*

Movements in Science : Scientific Collection «InterConf», (127): with the Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference (October 6-8, 2022; Luxembourg, Grand Duchy of Luxembourg). P. 310-312. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/issue/view/6-8.10.2022>

12. Оринчак О. М. Ризики у сфері менеджменту надрокористування. *Science and Education in Progress* : Scientific Collection «InterConf», (130): with the Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference (October 26-28, 2022; Dublin, Ireland). С. 311-313. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/2327>

13. Оринчак О. М. Динаміка кількості підприємств у сфері надрокористування: проблеми менеджменту. *Scientific Progressive Methods and Tools* : Scientific Collection «InterConf», (131): with the Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference (November 6-8, 2022; Riga, Latvia) С.176-177. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/2328/2357>

14. Оринчак О. М. Підходи до оцінювання ефективності менеджменту у сфері надрокористування. Актуальні проблеми науки і практики: сталий розвиток в умовах воєнного стану : тези доповідей учасників міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті д.е.н., професора Горбоноса Федора Володимировича (26-27 грудня 2022 року, м. Львів). Львів: ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», 2022. URL: <http://lubp.com.ua/wp-content/uploads/2022/12/82.pdf>

15. Оринчак О. М. Розробка та функціонування Єдиної Цифрової Інформаційної Бази у сфері надрокористування в Україні. *Інтеграція світових наукових процесів як основа суспільного прогресу* : Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 25-26 листоп. 2022 р.) / ГО «Інститут інноваційної освіти»; Науково-навчальний центр прикладної інформатики НАН України. 2-е вид., випр. і доп. Запоріжжя : АА Тандем,

2022. C.66-67 URL: https://novaosvita.com/wp-content/uploads/2023/06/IntWorldScProc-Kyiv-Nov2022_v2.pdf

16. Оринчак О. М. Проблеми менеджменту надрокористування в Україні. Роль інновацій в трансформації образу сучасної науки : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 23-24 груд. 2022 р.) / ГО «Інститут інноваційної освіти»; Науково-навчальний центр прикладної інформатики НАН України. 2-е вид., випр. і доп. Запоріжжя : АА Тандем, 2022 С. 94-96 URL: https://novaosvita.com/wp-content/uploads/2023/06/InnTrImModSc-Kyiv-Dec2022_v2.pdf

17. Оринчак О. М. Наглядова діяльності у сфері надрокористування. *Інноваційні наукові дослідження: теорія, методологія, практика* : Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 27-28 лют. 2023 р.) / ГО «Інститут інноваційної освіти»; Науково-навчальний центр прикладної інформатики НАН України. 2-е вид., випр. і доп. Запоріжжя : А.А. Тандем, 2023. С. 57-60 URL: https://novaosvita.com/wp-content/uploads/2023/06/InnTheoryMethPract-Kyiv-Feb2023_v2.pdf

18. Оринчак О. М. Інноваційне управління у сфері надрокористування. Proceedings of the 6th International scientific and practical conference. SPC «Sci-conf.com.ua». Lviv, Ukraine. 2024. Pp. 478-481. URL: <https://sci-conf.com.ua/vi-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-perspectives-of-contemporary-science-theory-and-practice-22-24-07-2024-lviv-ukrayina-arhiv/>

19. Оринчак О. М. Особливості становлення управлінської діяльності в сфері надрокористування. *Проблеми та перспективи реалізації та впровадження міждисциплінарних наукових досягнень*: матеріали VII Міжнародної наукової конференції. Миколаїв, Україна. 2024. С. 28-29. URL: <https://archive.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/issue/view/19.07.2024/74>