

Г. А. Рябцев,  
доктор наук з державного управління,  
доцент, професор кафедри державної політики та суспільного розвитку,  
Національна академія державного управління при Президентові України, м. Київ

## ПРОВАЛИ СУЧАСНОЇ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ ТА ШЛЯХИ ЇХНЬОГО ПОДОЛАННЯ

G. Riabtsev,  
Doctor of Science in public administration, associate professor, professor of public policy and social development,  
the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine, Kyiv

### FAILURES OF MODERN ENERGY POLICY IN UKRAINE AND WAYS OF THEIR OVERCOMING

*У статті доведено, що в українському суспільстві ще не сформувалося розуміння, що державна політика — це не наукове дослідження і не бізнес. Між тим, низку проблем, що існують у паливно-енергетичному комплексі України, неможливо вирішити, застосовуючи застарілі радянські "технічні" підходи. Нехтуючи надбаннями науки державного управління, призначені на високі посади інвестиційні банкіри, кондитери й виробники яблучного концентрату нездатні професійно формувати й реалізовувати дієву державну політику. З огляду на це, керівництву держави варто: якнайшвидше повернути в галузь професіоналів; забезпечити прозорість бюджетних видатків і незалежність виконавців; розробити постійно діючі системи підтримки прийняття владних рішень і стратегічного планування розвитку галузі; створити ситуаційний центр для відображення стану, поточного моніторингу й моделювання процесів, що відбуваються на енергетичних ринках. Лише за цих умов стратегічні документи розвитку галузі будуть інструкціями з вирішення поставлених проблем, виходячи з наявних у держави ресурсів.*

*It is proved that in the Ukrainian society is not yet formed an understanding that the public policy is not a scientific study and public policy is not a business. Meanwhile, a number of problems in fuel and energy complex of Ukraine cannot be solved using outdated Soviet "technical" approach. We need a new understanding of the processes. However, ignoring the advances of public policy science, investment bankers, bakers and producers of apple concentrate, have been appointed to high positions in the State, are unable to professional policy-making. Given this, the leadership of the State is necessary: as soon as possible to return of professionals to the public administration; ensure the transparency of budget expenditure and the independence of the performers; to develop a decision-making system and strategic planning system; create a situation center to display the status of the energy markets, monitoring and simulation of processes that occur in these markets. Only under these conditions, policy documents aimed at development of the fuel and energy complex will be instructions for the solution of the problem, based on the policy inputs.*

*Ключові слова: механізми державного управління, вироблення державної політики, стратегічне планування, Енергетична стратегія України на період до 2030 року, енергетична безпека, паливно-енергетичний комплекс України.*

*Key words: mechanisms of public administration, public policy making, energy security, strategic planning, Energy Strategy of Ukraine until 2030, energy security, fuel and energy complex of Ukraine.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

За розрахунками автора, протягом останніх 20 років в Україні прийнято три стратегічних документа соціально-економічного розвитку, понад 20 стратегій (зокрема [1]), 80 концепцій, 20 документів, що визначають основні напрямки реформ, і 21 стратегія розвитку регіонів. Проте жодного з цих нормативно-правових актів не виконано в повному обсязі. Так відбулося, оскільки

в Україні процес стратегічного управління помилково ототожнюється з підготовкою програмного документа як кінцевого продукту.

З огляду на це, дуже важливим вбачається визначення об'єктивних і суб'єктивних причин, що призвели до провалів політики у сфері стратегічного управління, зокрема в паливно-енергетичному комплексі (ПЕК), із метою їхнього запобігання в майбутньому.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретико-методологічні засади гарантування енергетичної безпеки України знайшли відображення в працях В. Баранніка, З. Варналія, О. Власюка, А. Гальчинського, В. Геєця, І. Заремби, М. Земляного, М. Ковалка, Л. Криворучького, В. Ксьонзенко, В. Ліра, С. Пирожкова, Р. Подольця, Д. Прейгера, Ю. Руденка, В. Саприкіна, Б. Стогнія, О. Суходолі, А. Сухорукова, В. Точіліна, А. Шевцова, А. Шидловського. Але попри велику кількість ґрунтовних наукових і науково-практичних досліджень у цій сфері (зокрема, [2—5]), багато питань, які стосуються стратегічного планування розвитку ПЕК, ще недостатньо опрацьовані, що ускладнює вироблення дієвої державної політики в цій сфері та створює умови для виникнення додаткових загроз енергетичній безпеці України.

### МЕТА СТАТТІ

Метою статті є визначення провалів сучасної державної політики, що ускладнюють реалізацію підготовлених галузевими експертами проектів нової Енергетичної стратегії України, та розроблення шляхів їхнього подолання.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У 2014—2015 роках в українському суспільстві сформувалася думка про те, що виконання Енергетичної стратегії України в її нинішній редакції [1] здатне лише зашкодити розвитку національного паливно-енергетичного комплексу. На це, зокрема, вказували присутні в документі: підміна змісту стратегічної діяльності її формою; реактивне реагування на зміни зовнішнього середовища і припущення про його незмінність до 2030 року; переконання, що одна лише наявність стратегії здатна забезпечити її реалізацію; розрив між стратегічною і оперативною діяльністю; нехтування специфікою об'єкта планування й можливостями його змінення (зокрема їх темпами); галузевий, а не системний підхід.

З огляду на це, групою галузевих експертів було ініційовано підготовку двох проектів нової Енергетичної стратегії [6—7], в яких уперше:

- було поставлені завдання ні перед галуззю, а органами виконавчої влади, що формують і реалізують державну політику розвитку паливно-енергетичного комплексу;

- цілі політики не були відокремлені від її завдань, а формували "дерево цілей";

- використовуючи комплексні індикатори, було визначено цільовий стан ПЕК, а не запропоновано множину виробничих показників, недосяжних за наявних ресурсів;

- було розроблено механізми та інструменти запланованих змін, а не наведено традиційний для галузі перелік лобістських побажань.

І хоча розробникам не вдалося сформувати нерозривний ланцюг "бачення → цілі → завдання → механізми → інструменти → заходи → ресурси" зі зворотним зв'язком, реалізація розроблених проектів Енергетичної стратегії буде суттєво ускладнена з таких причин.

Досягти результату в складному соціально-економічному становищі можна, лише відмовившись від сте-

реотипного мислення. Проте, завоювавши незалежність, Україна отримала у спадок не лише потужний ПЕК, але й радянські практики управління ним, які не змогли похитнути навіть ліберальні реформи 1990-х. З появою ж владних груп нової якості вікно можливостей для реформ у ПЕК закрилося взагалі, а сам він перетворився на джерело надприбутків для "домінантної коаліції", яка, захопивши важелі управління, прагне зберегти за собою право рентної експлуатації енергетичних активів.

Такий стан справ зумовили фундаментальні проблеми управління, що загострилися під час нинішньої кризи:

- втрата органами державної влади розуміння енергетичних ринків, галузі, національної економіки як цілісних об'єктів управління;

- не превентивна, а реактивна політика, коли активні дії починаються лише після набуття проблемою загального характеру; боротьба з наслідками криз, а не їхнє попередження;

- посилення "ефекту запізнення" під час визначення порядку денного, формування, проектування та реалізації державної політики;

- прийняття рішень без комплексної оцінки їхньої ефективності, результативності, справедливості й доцільності, в ручному режимі, під тиском "громадськості" або груп спеціальних інтересів, на основі неповної, суперечливої, часто тенденційно підібраної інформації;

- зосередження уваги осіб, які готують рішення, на поточних питаннях, хоча неефективне реагування, замовчування або замовляння суспільних проблем призводить до значно більших затрат ресурсів у майбутньому.

До того ж, беручи участь у підготовці проектів Енергетичної стратегії [6; 7], автор натрапив на несподівану проблему. Коли розробники спробували узгодити прогнозні потреби країни в паливі та енергії з її міжнародними зобов'язаннями, то виявилось, що вибрана математична модель не дозволяє це зробити. Виходило, що для виконання вже підписаних угод Україні слід з 2020 року масово виводити з експлуатації теплові електростанції, скорочуючи і без того недостатні маневрені потужності. Таким чином, помилковість нормативно-правових актів, зокрема [1], які стверджують, що оптимізація структури енергетичного балансу має полягати в заміщенні традиційних видів палива іншими видами, вже не повинна викликати сумнівів. На жаль, не всі здатні визнати цей факт, оскільки вітчизняні політики й державні службовці, зазвичай, не розуміють зміст терміну "оптимізація". Переважна більшість використовує його тільки для демонстрації широти власного лексикону.

При цьому навіть в академічних колах вкоренилася думка про можливість успішного вирішення проблем ПЕК із використанням застарілих "технічних" підходів. Зокрема, як і раніше, вважається, що:

- рішення органів державної влади (суб'єкта управління) є кваліфікованими й відображають інтереси суспільства;

- паливно-енергетичний комплекс (об'єкт управління) є чітко визначеним і незмінним, тобто відомо, які дії можна застосувати і як буде реагувати об'єкт;

- об'єкт автоматично виконує всі рішення суб'єкта, тобто неконтрольовані суб'єктом процеси функціонування об'єкта відсутні.

Між тим, уже сьогодні слід виходити з того, що:

— в об'єкта є "власні інтереси", що конкурують із такими в інших сферах діяльності. Тривале дотування цілих галузей економіки за рахунок ПЕК є яскравою ілюстрацією цього факту;

— суб'єкт не є єдиним джерелом управлінських рішень. Існують групи спеціальних інтересів, що створили альтернативні центри управління. Доказами цього є здійснені з численними порушеннями чинного законодавства прийняття "оновленої" Енергетичної стратегії, закону про ринок електроенергії, нормативно-правових актів про "підтримку" вугільної галузі тощо;

— між інтересами "суб'єктів", ПЕК і суспільства існують суттєві розбіжності. Звичайною практикою є спрямування ресурсів на економічно необґрунтовані (для сектора і суспільства) проекти й передача управління об'єктами інфраструктури приватним особам.

Вкотре у Верховній Раді України реєструють законопроект "Про Єдину державну систему моніторингу виробництва, постачання, транспортування, споживання та оплати за паливно-енергетичні ресурси та комунальні послуги" (ЄДСМ), яку планується реалізувати за допомогою програмних засобів і на основі розуміння енергетичних ринків 20-річної давнини. Авторів проєктів [6; 7] неодноразово критикували за недостатнє використання математичних моделей розвитку України, хоча не лише уряди, але транснаціональні корпорації застосовують для планування своєї діяльності не "класичне" математичне моделювання, а сценарні підходи.

На жаль, в українському суспільстві поки не сформувався розуміння, що державна політика — не академічне дослідження, а стратегія розвитку галузі — не спосіб задоволення цікавості вчених за державний кошт.

Енергетична стратегія — це й не науковий звіт. На відміну від класичного дослідження аналітичні документи, що розробляються під час формування й реалізації державної політики:

— мають прикладний, орієнтований на конкретні проблеми характер. Будь-який документ такого роду — концепція, стратегія, біла чи зелена книга — повинен бути спрямованим на розроблення інструкції з вирішення проблеми, виходячи з наявних ресурсів. І успіх документа вимірюється вирішенням проблеми, а не здобуттям істини;

— передбачають часові обмеження щодо розроблення, затвердження та реалізації. На жаль, розробники першої Енергетичної стратегії, затвердженої через п'ять років після її написання, дотепер відмовляються визнати, що більшість механізмів, запропонованих ними для розвитку галузі, в якій переважали державні підприємства, після масової приватизації об'єктів енергетичної інфраструктури в 2002—2006 роках безнадійно застаріли;

— є між- і мультидисциплінарними, вимагають специфічних знань. Енергетична стратегія — це не продукт енергетичної науки й не бізнес-план, а документ, що передбачає інтегровані підходи, комплексне використання методів державного управління, енергетики, математики, економіки, права, соціології, психології та інших наук. Тому "вузькі фахівці" та академічні інститути можуть (і мають) бути лише консультантами в розробників стратегій;

— орієнтовані на замовника, що ставить перед собою певні і не завжди розкриваються (латентні) цілі. При цьому держава, бізнес, підприємці, пенсіонери або студенти не можуть ініціювати розробку стратегії.

Необхідно розуміти: замовник аналітичного документа завжди зацікавлений у його розробленні, затвердженні та реалізації. Але не через необхідність "виконання Конституції і законів України", "підвищення рівня життя населення", "формування енергоефективного суспільства". На думку автора, існує лише п'ять видів інтересу:

— фінансовий, коли вирішення поставленої проблеми дозволить збільшити надходження коштів. Але не державі чи галузі, а саме замовнику. Сприятиме не "наповненню бюджетів", а збільшенню фінансування клієнта;

— матеріальний, якщо рішення проблеми дозволить замовнику отримати будівлі, обладнання, інші ресурси такого ж роду;

— організаційний, якщо після затвердження документа замовник зможе створити нові підлеглі йому установи або збільшити штат, реорганізувати структуру наявних;

— інформаційний, якщо замовник зможе отримати нову або монополізувати доступну інформацію;

— символічний, коли вирішення проблеми дозволить замовнику отримати нагороду, звання, ранг, просунутися по службі.

Між тим, натепер в органах державної влади відсутня заінтересованість (фінансова, матеріальна, організаційна, інформаційна, символічна):

— у розробленні сценаріїв розвитку ПЕК, економіки країни в цілому, формуванні оперативних і прогнозних енергетичних балансів;

— одержанні стандартизованої, оперативної, повної, точної, узгодженої та несуперечливої інформації про реальний стан ПЕК;

— у залученні до формування й реалізації державної політики розвитку галузі кваліфікованих фахівців.

Ніхто і ніколи не буде підтримувати "зелену енергетику" і "перехід на альтернативне паливо", якщо це не буде вигідно. Відсутність "політичної волі" є вигадкою журналістів. Державна машина не запрацює без особистої заінтересованості її водіїв або примусової реалізації своїх вимог доведеними до відчаю громадянами.

При цьому органи державної влади сприяють саме останньому, реалізуючи неоліберальну політику, за якої держава дезертирує зі сфер соціальної відповідальності й накопичує передумови для подальшого зростання соціальної поляризації. Згідно з цією політикою держава вважається "поганим господарем", а єдиною альтернативою їй є позбавлений обмежень нерегульований ринок. Проте, на думку автора, жоден з енергетичних ринків не здатний самостійно сформувати такі ціни й тарифи, що б відображали баланс між їхньою оцінкою споживачами й вартістю ресурсів, витрачених на виробництво. І якщо виробники не обкладаються податками, здатними змусити їх змінити свою поведінку, а діяльність суб'єктів господарювання, що формує позитивні екстерналії, не заохочується, в державі виникає паразитичний капітал, який прагне до отримання швидкого прибутку, ухилення від сплати податків, ігнорування інтересів суспільства і прав громадян.

На жаль, в українському суспільстві ще не сформувався розуміння, що державна політика — це не бізнес, а реформи — не набір лобістських побажань.

Сьогодні в державі конкурують дві групи спеціальних інтересів — "імпортерів" і "експортерів". І та, що перемагає, одержує в управління не тільки бюджет, але й всю власність, яка нічим і ніяк не захищена.

При цьому державні службовці найвищих рангів майже не приховують, що у вільний від роботи час займаються бізнесом. Що не дивно, оскільки навіть Президент України не вбачає відмінностей між підприємницькою діяльністю й державним управлінням. За його словами: "Людина з реального сектора, яка має досвід створення великої кількості робочих місць, будучи великим платником податків, яка впроваджує нові технології, може приходити на державну службу й продемонструвати реальні досягнення" [8]. Але метою державного управління не є отримання прибутку й захоплення регулятора, а державна політика не є змаганням за вплив і ресурси.

На думку Петра Порошенка, країні необхідна системна чистка кадрів: "Потрібно створити дуже просту модель, коли за 2...3 місяці ми зможемо оцінити стан справ у будь-якої державній установі, і після цього нам стане зрозуміло — нам потрібно міняти 20, 30 або 90 % службовців" [8]. Наслідками такого менеджерського підходу стали:

- масові скорочення державних службовців 3...6 категорій, що відповідають за підготовку проектів владних рішень та їхнє економічне обґрунтування. Зняття у решти премій і надбавок за інтенсивність роботи, вислугу років, наявність наукових ступенів і вчених звань, що зумовила масове звільнення професіоналів;

- звільнення професійних чиновників під приводом "очищення влади", закон про який розкритикований Венеціанською комісією [9]. Заміна їх незатребуваними в своїх країнах іноземцями, які легко змінили громадянство заради високих зарплат, виплачуваних їм міжнародними спекулянтами на кшталт Джорджа Сороса;

- фактична передача управління державними фінансами під контроль Міжнародного валютного фонду;

- використання звичних сумнівних методів роботи. Підтвердженням цього стало відсторонення від роботи керівників Державної фіскальної служби, фактично звинувачених прем'єр-міністром України у сприянні збереженню корупційних схем "попередників";

- зростання закритості й непрозорості органів виконавчої влади, ліквідація під приводом реорганізації Громадських рад, супроводжувана звинуваченнями представників громадянського суспільства в непрофесіоналізмі, попри відсутність досвіду роботи в керованій сфері у самих чиновників;

- численні порушення регламенту Кабінету Міністрів і Верховної Ради України, ігнорування народними депутатами зауважень і рекомендацій Головного юридичного та Головного науково-експертного управління Апарату Верховної Ради, що призводить до прийняття безграмотних, фрагментарних і незабезпечених ресурсами нормативно-правових актів;

- призначення непрофесіоналів на корупційно небезпечні пости. Зокрема, міністром енергетики та вугільної промисловості України було призначено інвести-

ційного банкіра, а головою Національної комісії з регулювання енергетики — 24-річного менеджера корпорації Roshen, який не був членом Комісії й жодного дня не пропрацював у галузі. У керівництві Державної служби геології і надр України не залишилося жодного фахівця-геолога. Головою ради Оптового ринку електроенергії було запропоновано обрати представника "Укрінтеренерго" з досвідом роботи в пару тижнів, який до цього очолював невелике підприємство з виробництва яблучного концентрату.

На жаль, в українському суспільстві не сформувався розуміння, що, попри всі попередні заслуги, інвестиційні банкіри, кондитери й виробники яблучного концентрату нездатні професійно формувати й реалізувати державну політику в ПЕК.

З огляду на це, органам державної влади, що формують і реалізують державну політику в ПЕК, варто: якнайшвидше повернути в галузь професіоналів; забезпечити прозорість бюджетних видатків; децентралізувати систему прийняття владних рішень; відмовитися від дискримінаційної політики; забезпечити незалежність виконавців.

З метою розроблення дієвої системи стратегічного планування розвитку ПЕК за умов невизначеності сценаріїв розвитку галузі передбачити в її складі три організаційні ланки:

- координаційної групи, до складу якої ввести творців та аналітиків політики, що виступатимуть замовником та основним споживачем кінцевих результатів, здійснюватимуть загальне керівництво роботою, визначатимуть мету, цілі й завдання досліджень, формуватимуть організаційну структуру груп, затверджуватимуть їхній персональний склад, схвалюватимуть результати досліджень;

- експертної групи, до якої залучити фахівців з енергетичної статистики, технологів, системних програмістів та аналітиків, галузевих експертів і науковців для консультування у процесі розроблення та узгодження завдань досліджень і сценаріїв моделі, забезпечення статистичною та іншою інформацією, аналізу структури моделі й модельних розрахунків, узгодження результатів досліджень;

- робочої групи, яку сформувати на базі науково-дослідної установи, що безпосередньо організовуватиме дослідження, для їхнього координування, розроблення та операційної роботи з економіко-математичними моделями, аналізу результатів і підготовки звітів.

Для розроблення постійно діючої системи підтримки прийняття владних рішень, спрямованих на розвиток ПЕК:

- створити ситуаційний центр для відображення стану, поточного моніторингу й моделювання процесів, що відбуваються на енергетичних ринках;

- розробити прямі та опосередковані методи, а також науково-методологічні засади випереджаючого аналізу та прогнозування сценаріїв розвитку ситуації;

- визначити організаційні принципи міжвідомчої взаємодії та створення необхідної системи підготовки користувачів системи;

- забезпечити науковий та інформаційний супровід системи підтримки прийняття рішень академічними, галузевими й неурядовими інституціями, гарантувавши

бюджетне фінансування цих робіт. При цьому уникати формального залучення наукових інституцій для створення образу фундаментального обґрунтування програмних документів; наведення результатів досліджень без перевірки їхньої коректності та адекватності; формально-декларативного характеру публікацій виконавців, що складаються з низки постулатів про важливість досліджень і необхідність їхнього впровадження в Україні. Імітація системного підходу в такий спосіб дискредитує будь-які розробки і сприяє поширенню наукової мімікрії.

## ВИСНОВКИ

1. Проблеми, що існують у паливно-енергетичному комплексі України, неможливо вирішити, застосовуючи застарілі "технічні" підходи.

2. В українському суспільстві ще не сформувалося розуміння, що державна політика розвитку паливно-енергетичного комплексу — це не наукове дослідження і не підприємницька діяльність.

3. Будь-який стратегічний документ повинен бути спрямованим на розроблення інструкції з вирішення поставлених проблем, виходячи з наявних у замовника ресурсів.

4. Інвестиційні банкіри, кондитери й виробники яблучного концентрату нездатні професійно формувати й реалізовувати державну політику в паливно-енергетичному комплексі.

5. Органам державної влади, що формують і реалізують державну політику в паливно-енергетичному комплексі, варто: якнайшвидше повернути в галузь професіоналів; забезпечити прозорість бюджетних видатків і незалежність виконавців; розробити постійно діючі системи підтримки прийняття владних рішень і стратегічного планування розвитку галузі; створити ситуаційний центр для відображення стану, поточного моніторингу й моделювання процесів, що відбуваються на енергетичних ринках.

Перспективи подальших досліджень. У подальшому роботу буде зосереджено на розробленні конкретних рекомендацій органам виконавчої влади, спрямованих на реалізацію пропонованої політики.

## Література:

1. Енергетична стратегія України на період до 2030 р. [Електронний ресурс] / Міністерство енергетики та вугільної промисловості України. — Режим доступу: <http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/doccatalog/document?id=260994>

2. Енергетична безпека України: стратегія та механізми забезпечення / За ред. А.І. Шевцова. — Дніпропетровськ: Пороги, 2002. — 264 с.

3. Забезпечення енергетичної безпеки України / [С.М. Бевз, Д.В. Волошин, О.І. Закревський та ін.]. — К.: НІПМБ, 2003. — 264 с.

4. Стогній Б.С. Енергетична безпека України. Світові та національні виклики / Б.С. Стогній, О.В. Кириленко, С.П. Денисюк. — К.: Українські енциклопедичні знання, 2006. — 408 с.

5. Енергетична безпека України: оцінка та напрямки забезпечення / За ред. Ю.В. Продана, Б.С. Стогнія. — К.: ОЕП "ГРІФРЕ", 2008. — 400 с.

6. Нова Енергетична стратегія України до 2020 року: безпека, енергоефективність, конкуренція [Електронний ресурс] / Центр Разумкова. — Режим доступу: [http://www.uceps.org/upload/Draft%20Strategy\\_00%20\(7\).pdf](http://www.uceps.org/upload/Draft%20Strategy_00%20(7).pdf)

7. Енергетична стратегія України на період до 2035 року [Електронний ресурс] / Національний інститут стратегічних досліджень. — Режим доступу: [http://www.niss.gov.ua/public/File/2015\\_table/Energy%20Strategy.pdf](http://www.niss.gov.ua/public/File/2015_table/Energy%20Strategy.pdf)

8. Порошенко пояснив, чому назначает топ-менеджеров в Администрацию Президента [Электронный ресурс] / Дело.ua. — 09 июля 2014 г., 20:38. — Режим доступа: <http://delo.ua/ukraine/poroshenko-objasnil-pochemu-top-menedzher-naznachen-rukovoditele-241148>

9. Голова Венеціанської комісії радить Порошенку призупинити люстрацію [Електронний ресурс] / Українська правда. — 03 лют. 2015 р., 15:16. — Режим доступу: <http://www.pravda.com.ua/news/2015/02/3/7057345>

## References:

1. Ministry of Fuel and Energy of Ukraine (2014), "Energy Strategy of Ukraine until 2030", available at: <http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/doccatalog/document?id=260994> (Accessed 18 March 2015).

2. Shevtsov, A. I., ed. (2002), Enerhetychna bezpeka Ukrainy: stratehiia ta mekhanizmy zabezpechennia [Ukraine's energy security strategy and mechanisms], Porohy, Dnipropetrovsk, Ukraine.

3. Bevz, S. M. Voloshyn, D. V. Zakrevskiy, O. I. et al. (2003), Zabezpechennia enerhetychnoi bezpeky Ukrainy [Energy security of Ukraine], NIPMB, Kyiv, Ukraine.

4. Stohnii, B. S. Kyrylenko, O. V. and Denysiuk, S. P. (2006), Enerhetychna bezpeka Ukrainy. Svitovi ta natsionalni vyklyky [Energy security of Ukraine. World and national calls], Ukrainski entsyklopedychni znannia, Kyiv, Ukraine.

5. Prodan, Yu. V. and Stohnii, B. S. eds. (2008), Enerhetychna bezpeka Ukrainy: otsinka ta napriamky zabezpechennia [Ukraine's energy security: assessment and guidelines for ensuring], HRIFRE, Kyiv, Ukraine.

6. Razumkov Centre (2015), "New Energy Strategy of Ukraine Until 2020: Security, Energy Efficiency, Competition", available at: [http://www.uceps.org/upload/Draft%20Strategy\\_00%20\(7\).pdf](http://www.uceps.org/upload/Draft%20Strategy_00%20(7).pdf) (Accessed 18 March 2015).

7. National Institute for Strategic Studies (2015), "Energy Strategy of Ukraine until 2035", available at: [http://www.niss.gov.ua/public/File/2015\\_table/Energy%20Strategy.pdf](http://www.niss.gov.ua/public/File/2015_table/Energy%20Strategy.pdf) (Accessed 18 March 2015).

8. "Poroshenko explained why appoints senior managers in the Administration of the President", Delo, [Online], July 09, 2014, available at: <http://delo.ua/ukraine/poroshenko-objasnil-pochemu-top-menedzher-naznachen-rukovoditele-241148> (Accessed 18 March 2015).

9. "Chairman of the Venice Commission advises Poroshenko suspend lustration", Ukrainska Pravda, [Online], February 3, 2015, available at: <http://www.pravda.com.ua/news/2015/02/3/7057345> (Accessed 18 March 2015).

*Стаття надійшла до редакції 25.05.2015 р.*