

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

На правах рукопису

БОДНАР ГАЛИНА ФЕДОРІВНА

УДК 338.249(477)



**УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНИМИ ПАРТНЕРСТВАМИ НА
ЗАСАДАХ ГАРМОНІЗАЦІЇ ІНТЕРЕСІВ СТОРІН**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(нафтова і газова промисловість)

Дисертація

на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

*Усі примірники дисертації
ідентичні за змістом*

Науковий керівник –
доктор економічних наук,
доцент Петренко В. П.

11.10.10р.

Володимир секретар

*спеціалізованої
вченої ради 420.052.06 Іван Кожушко Т.Я.*

Підпис Кожушко Т.Я.

Івано-Франківськ – 2010

посвідчено



11.10.10.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО – ЕФЕКТИВНА ФОРМА ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ’ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СПОЖИВАЧІВ ПРИРОДНИМ ГАЗОМ	
1.1. Ретроспективний аналіз процесу формування газотранспортної і газорозподільної трубопровідної системи України	11
1.2. Дослідження проблем ефективної взаємодії суб’єктів господарської діяльності в сфері транспортування і розподілу природного газу	20
1.3. Аналіз та оцінка місця і ролі держави в управлінні та регулюванні діяльності підприємств вітчизняної газотранспортної системи ...	26
1.4. Аналіз потенціалу використання форм і моделей державно-приватного партнерства для організаційного реінжинірингу підприємств транспортно-розподільчих систем.....	43
Висновки до розділу 1.....	51
РОЗДІЛ 2 РОЗРОБКА КОНЦЕПЦІЇ ГАРМОНІЗАЦІЇ ІНТЕРЕСІВ УЧАСНИКІВ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА	
2.1 Вибір та обґрунтування моделі ДПП для використання в процесах управління газорозподільними підприємствами	54
2.2 Ідентифікація ключових інтересів учасників державно-приватного партнерства та графоаналітичне моделювання шляхів їх гармонізації	64
2.3 Визначення специфічного порядку формування і прийняття управлінських рішень щодо діяльності державно-приватних партнерств	78
2.4 Ідентифікація комплексу критичних характеристик і чинників бізнес-процесів, необхідних для вироблення і прийняття ефективних рішень з управління державно-приватним партнерством.....	89

2.5	Модель управління державно-приватним партнерством на основі інтеграції інтелектуального потенціалу людських ресурсів його учасників	99
	Висновки до розділу 2.....	105
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ І ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ		
ВАТ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКГАЗ» НА ЗАСАДАХ ГАРМОНІЗАЦІЇ ІНТЕРЕСІВ СТОРІН-УЧАСНИЦЬ		
3.1	ВАТ «Івано-Франківськгаз» як об'єкт імплементації інноваційної технології управління діяльністю на засадах гармонізації інтересів сторін-учасниць	109
3.2	Трансформація організаційної структури системи управління ВАТ «Івано-Франківськгаз» згідно з інтелектоінтегруючою моделлю управління	125
3.3	Тарифна основа гармонізації інтересів сторін-учасниць державно-приватних партнерств	132
3.4	Результати впровадження рекомендацій з організаційної і тарифної гармонізації інтересів як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства	153
	Висновки до розділу 3	159
	ВИСНОВКИ	162
	ДОДАТКИ	165
	СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	179

ВСТУП

Актуальність теми. Розвиток вітчизняного ринку природного газу вимагає і диктує необхідність впровадження конкурентних відносин і в такій традиційно монопольній сфері національного господарства, як постачання газу споживачам. Ця специфічна і життєво важлива сфера господарювання сьогодні перебуває в депресивному стані, обумовленому нормативно-правовою і фінансово-економічною недосконалістю організації функціонування ринку загалом і суб'єктів господарювання на ньому зокрема, високим рівнем монополізації і регулювання, глибоким дефіцитом власних інвестиційних ресурсів, інвестиційною непривабливістю для приватного капіталу тощо.

Тому необхідність, доцільність і актуальність досліджень, спрямованих на удосконалення процесів управління суб'єктами господарювання на газовому ринку держави з використанням такої організаційної форми господарювання, як державно-приватне партнерство (ДПП), є важливим науковим завданням.

В останні роки теоретичним питанням організаційно-економічного змісту ДПП як механізму організації ефективної партнерської взаємодії в рамках «держави – бізнес» значна увага приділена в дослідженнях таких науковців, як І. Бистряков, Б. Винницький, Б. Данилишин, О. Косарев, О. Міщук, Т. Паппу, Н. Полянська, В. Уколов, Л. Федулова та ін. Досвід співпраці держави і бізнесу в рамках ДПП узагальнювали С. Брю, Р. Даніель, М. Кастельс, К. Макконелл, А. Ренда, Л. Шлефлер, Л. Беннет, Ф. Говард, В. Ребок та ін.

Однак управління діяльністю ДПП на основі гармонізації інтересів сторін-учасників не знайшли достатньо вагомого, обґрунтованого і завершеного дослідження, залишившись поза увагою вказаних вище авторів.

Особливості менеджменту підприємств та організацій паливно-енергетичного комплексу України досліджувались у працях А. Алімова, С. Галузи, М. Данилюка, С. Денисюка, І. Недіна, М. Ковалка, Є. Крикавського,

І. Чукаєвої. Однак цілі цих досліджень не торкались особливостей управління діяльністю газопостачальних компаній.

Ця ситуація зумовлює актуальність і доцільність дослідження форм і методів ефективного управління діяльністю ДПП на регіональних ринках транспорту і постачання газу.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дослідження за темою дисертації виконувались в рамках держбюджетних науково-дослідних тем Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу «Теорія та практика управління соціально-економічними процесами в галузевих і регіональних суспільних системах» кафедри управління регіональним економічним розвитком (номер державної реєстрації 0109U008787), «Розроблення методичних рекомендацій з обліку та аналізу витрат на підприємствах нафтогазової промисловості з метою формування цін та тарифів (номер державної реєстрації 0109U000645) кафедри обліку та аудиту , а також у процесі розробки «Програми розвитку науково-технічної та інноваційної діяльності Івано-Франківської області до 2015 року», затвердженої рішенням обласної ради від 05.06.2009 року №803-30/2009. Особисто автором запропоновано конкретні шляхи гармонізації управління державно-приватними партнерствами.

Мета і завдання дослідження. Метою виконання дисертаційної роботи є розробка теоретичних, методичних та практичних основ управління державно-приватними партнерствами у сфері газопостачання на засадах гармонізації інтересів сторін-учасниць.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані і вирішені наступні завдання дослідницького характеру:

- ретроспективний аналіз процесу формування газотранспортної і газорозподільної трубопровідної системи України з ідентифікацією основних проблем її перспективного розвитку та дослідження проблем ефективної взаємодії держави і суб'єктів господарської діяльності у сфері транспортування і розподілу природного газу;

- аналіз потенціалу використання форм і моделей державно-приватного партнерства в транспортно-розподільчих системах, обґрунтування моделі ДПП для використання в процесах і процедурах організаційного реінжинірингу газорозподільних підприємств;
- ідентифікація ключових інтересів учасників державно-приватних партнерств та графоаналітичне моделювання шляхів гармонізації в процесах і процедурах управління діяльністю цими партнерствами;
- визначення специфічного порядку генерування управлінських рішень щодо діяльності державно-приватних партнерств та ідентифікація комплексу критичних характеристик бізнес-процесів, необхідних для вироблення і прийняття ефективних рішень;
- розробка моделі управління державно-приватним партнерством на основі інтеграції інтелектуального потенціалу людських ресурсів його учасників;
- адаптація і удосконалення методичних засад RAB-формування і регулювання тарифів за послуги газорозподільних підприємств;
- практична апробація рекомендацій з виконання організаційно-тарифного реінжинірингу на прикладі підприємства регіональної газорозподільної мережі.

Об'єктом дослідження є процес управління державно-приватними господарськими відносинами.

Предмет дослідження – науково-теоретичні, методичні та практичні основи управління державно-приватними партнерствами на засадах гармонізації інтересів сторін-учасниць.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою дисертаційного дослідження стали фундаментальні положення сучасної економічної науки, результати наукових досліджень і методичних розробок у сфері управління соціально-економічними системами та потенціалом їх людських ресурсів.

Для вирішення поставлених завдань використовувалися методи:

- графоаналітичного моделювання поведінки учасників ринкової діяльності – для визначення умов їх оптимальної взаємодії за критерієм Парето-ефективності;
- теорії прийняття управлінських рішень щодо моделювання процесів та процедур їх вироблення і реалізації;
- порівняльного та ситуаційного економічного аналізу – для прогнозування перспектив розвитку державно-приватних партнерств у сфері постачання і розподілу природного газу.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в подальшому розвитку існуючих теоретичних основ, методичних підходів і практичних рекомендацій щодо управління діяльністю державно-приватними партнерствами на засадах гармонізації інтересів сторін-учасниць.

Основні положення роботи, які характеризуються науковою новизною і виносяться автором на захист, полягають у наступному:

вперше:

- запропонована просторова контент-модель генерування управлінських рішень за трьома обов'язковими складовими (техніко-технологічною, фінансово-економічною і нормативно-правовою), згідно з якою рішення класифікуються на майже досконалі, недосконалі і дуже недосконалі;

удосконалено:

- процес пошуку парето-оптимальної точки ефективної співпраці сторін-учасниць державно-приватних партнерств на засадах гармонізації інтересів, яка, на відміну від існуючих, дозволяє враховувати інтереси чотирьох зацікавлених сторін: держави, бізнесу, трудового колективу і споживачів;

- модель управління підприємством, у вигляді просторової суми підпросторів окремих управлінських рішень, необхідних для забезпечення результативної і ефективної діяльності підприємства, яка, на відміну від існуючих, дозволяє оцінити якість процесу управління за коефіцієнтом досконалості кожного рішення і коефіцієнтом досконалості процесу управління;

- структуру системи управління діяльністю державно-приватних партнерств на засадах гармонізації інтересів сторін-учасниць, в якій, на відміну від традиційних, основна рольова функція керівника полягає в інтеграції інтелектуальних ресурсів органу управління, в якому в обов'язковому порядку повинні бути представлені всі зацікавлені сторони;

отримали подальший розвиток:

- графоаналітична оцінка процесів генерування управлінських рішень з використанням часових діаграм, яка, на відміну від існуючих, дозволила запропонувати для практичного використання поняття коефіцієнта якості управлінського рішення з вирішення проблеми співвідношення часу роботи підприємства за цим рішенням і часу, який було затрачено на його прийняття;

- методичні підходи до розрахунку тарифу за надані державно-приватним підприємством послуги за методикою RAB-регулювання, який, на відміну від інших, враховує специфічність вітчизняного законодавства і ментальність учасників ринку природного газу.

Практичне значення результатів дисертаційного дослідження полягає у використанні організаційно-методичних положень і рекомендацій щодо основ трансформування підприємств в державно-приватні партнерства з можливістю управління їх діяльністю на засадах гармонізації інтересів сторін-учасниць.

Практичні пропозиції і рекомендації автора впроваджені у ВАТ «Івано-Франківськгаз» (довідка про впровадження №02-15/380 від 14.09.2010 р.), УМГ «Прикарпаттрансгаз» (№ 2556/07-01 від 27.09.2010 р.), ВАТ «Київоблгаз» (№12-3706 від 15.09.2010 р.), ДМП «Івано-Франківськтеплокомуненерго» (№3-23/974 від 16.09.2010 р.), Долинському ГПЗ ВАТ «Укрнафта» (№БД-2527 від 13.09.2010 р.), в навчальному процесі Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу при викладанні дисциплін «Корпоративне управління», «Управління в галузі», «Методичні основи реінжинірингу господарських процесів», «Управління змінами» (№29-40 від 28.09.2010 р.).

Особистий внесок здобувача. Всі наукові результати, моделі, рекомендації, пропозиції і висновки, а також удосконалення і розвиток окремих

понять належать особисто автору і є її науковим доробком. Дисертаційна робота є одноосібним науковим дослідженням, у якому автором особисто розроблені науково-теоретичні положення, методичні підходи, моделі і умови ефективного управління діяльністю державно-приватних партнерств.

З наукових праць, що були опубліковані в співавторстві, в дисертації використані тільки ідеї, гіпотези і положення, які є результатом власних досліджень.

Апробація результатів дисертації. Основні теоретичні положення і практичні рекомендації дисертаційної роботи доповідалися під час проведення наступних наукових і науково-практичних конференцій: Міжнародній конференції «Уход от газовой зависимости. Проблемы и перспективы» (29 января – 02 февраля 2008 г., г. Трускавец), XVI Міжнародній науково-практичній конференції “Enterprise Management: Diagnostics, Strategy, Effectiveness” (April 10-11th, 2008, Tallin, Estonia), Всеукраїнській науково-практичній конференції «Теорія і практика стратегічного управління регіональними суспільними системами» (26-27 листопада 2009 р., м. Івано-Франківськ), міжгалузевій проблемно-науковій конференції «Інформаційні проблеми комп’ютерних систем, юриспруденції, енергетики, економіки, моделювання та управління (ПНМК-2010, 01-04 червня 2010 р., м. Бучач), VI Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми економіки підприємств в сучасних умовах» (13-14 травня 2010 року, м. Київ), VI Міжнародній науково-технічній конференції «ЕЕПКЄ-2010» (25-27 травня 2010 р., м. Івано-Франківськ), I-й Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми економіки та менеджменту: теоретичні і практичні аспекти» (3-5 червня 2010 р., м. Хмельницький), II-му Міжнародному інвестиційному Саміті DID «Державно-приватне партнерство (ДПП) в контексті нової економічної політики України» (29-30 вересня 2010 р., м. Донецьк), II-й Міжнародній науково-практичній конференції «Перспективи та пріоритети розвитку економіки України та її регіонів» (7-8 жовтня 2010 р., м. Луцьк).

Публікації. Результати роботи опубліковані у 15 наукових працях, в т. ч. 5 – у фахових виданнях ВАК України, з яких 2 – одноосібних, 1 патент на корисну модель, 4 – в інших виданнях, 5– тези і доповіді на конференціях. Загальна кількість друкованих аркушів наукових публікацій – 4,48, з яких 3,5 – належать особисто автору.

Обсяг і структура дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, додатків та списку використаної літератури. Загальний обсяг роботи – 220 сторінок. Основний зміст роботи викладено на 168 сторінках друкованого тексту, який містить 16 таблиць (з яких 7 займають 9 повних сторінок), 28 рисунків (з яких 8 займають 6 повних сторінок). Список використаних джерел має 233 назви, які викладено на 28 сторінках, а 4 додатки – на 12 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО – ЕФЕКТИВНА ФОРМА ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СПОЖИВАЧІВ ПРИРОДНИМ ГАЗОМ

1.1 Ретроспективний аналіз процесу формування газотранспортної і газорозподільної трубопровідної системи України

Питання національної безпеки держави Україна є багатоаспектним і складним, але ні в кого не викликає сумніву важливість та актуальність проблеми забезпечення національного господарства енергоносіями, серед яких природний газ сьогодні займає одне із чільних місць як за необхідною кількістю, так і за проблемами з його постачанням, розподілом, економічно ефективним споживанням та вчасною оплатою.

Газотранспортна система (ГТС) України сьогодні є одним із найбільших надбань держави, основним стрижнем нафтогазового комплексу країни, гарантом її енергетичної безпеки.

Україна отримала від СРСР ГТС у спадок, яка була сформована протягом другої половина ХХ століття і сьогодні забезпечує транспортування понад 40% імпортованого країнами ЄС природного газу або близько 76% загального обсягу експорту російського газу до Європи. У силу притаманної національному господарському комплексу України енергомісткості, а також із врахуванням того, що рівень газифікації населення складає до 53%, а в містах до 60% і значна частина енергогенеруючих та виробничих потужностей на території України орієнтована на газ, її власна залежність від поставок природного газу складає 70%, або 41% в структурі споживання первинної енергії [1, 2, 3, 4]. Домінування газової складової в енергетичному балансі держави і обумовлює стратегічну важливість належного вирішення будь-яких питань у цій сфері – від технологічних і технічних до організаційних, економічних, фінансових, кадрових і т. д.

Аналіз історико-аналітичних і науково-технічних джерел [5, 6, 7, 8, 9, 10, 11] дозволяє прийти до узагальненого висновку, що становлення і розвиток ГТС нашої держави триває більше як 100 років, протягом яких відбувались наступні історичні етапи і події.

Дорадянський період. Перші приклади використання супутного нафтового газу були започатковані на території Західної України в Бориславі ще у 1904 році для опалення промислових котлів. 1911 рік відзначився тим, що в цій же місцевості з'явився перший на території Європи і сучасної України газопровід супутного нафтового газу «Тустановиці – Дрогобич». Аналогічний газопровід було побудовано для подачі супутного газу Бориславського нафтового родовища до підприємств-споживачів у містах Борислав та Дрогобич у 1912 році. У 1912-1913 роках в районі Калуша (сучасна Івано-Франківщина) вперше в труби почали подавати природний газ для опалення котлів Калуського заводу кухонної солі. У 1924 році після відкриття Дашавського газового родовища було побудовано і розпочато експлуатацію газопроводу до м. Стрий (14 кілометрів), який з часом було продовжено до м. Дрогобич, а потім – до м. Стебник. У 1927 році було прокладено другу нитку газопроводу «Дашава — Стрий — Дрогобич» завдовжки 40 км, а у 1929 році – побудовано газопровід «Дашава — Миколаїв — Львів» довжиною 82 км. На той час це був найпротяжніший газопровід у Європі, побудований на досить високому технічному рівні. Місто Львів стало першим в історії великим європейським містом, яке користувалось природним газом. Дашавський газ під власним тиском по трубопроводах подавався і в інші міста та промислові райони, серед яких, окрім уже згаданих вище, слід назвати такі міста, як Жидачів, Миколаїв, Болахів, Долина.

Поступове збільшення потреб в природному газі, відкриття, освоєння та експлуатація нових родовищ привели до того, що в 30-х роках на теренах як Східного (територія сучасної України), так і Західного Прикарпаття (територія сучасної Польщі) були розбудовані локальні газотранспортні мережі високого тиску загальною протяжністю 300 і 500 км відповідно, по яких газ подавався до

місцевих споживачів. Були реалізовані проекти як об'єднання названих територіальних газопровідних систем, так і прокладання нових магістральних газопроводів для постачання газу на більш далекі відстані

Під час II-ї світової війни (1942 р.) був збудований газопровід «Опари – Самбір – Перемишль – Стальова Воля» протяжністю 210 км та діаметром 300 мм, який на той момент об'єднав всі локальні системи газопроводів Прикарпаття.

Радянський період. Після звільнення Прикарпаття газові мережі як на території України, так і на території Польщі були відновлені і, відповідно до міждержавних домовленостей, з початку 1945 року здійснювались перші в Європі міждержавні передачі природного газу по газопроводу «Опари — Самбір — Перемишль — Стальова Воля».

У 1947-1954 роках було побудовано на той час найпотужніший в Європі газопровід «Дашава – Київ» (513 км), а у 1951 – здано в експлуатацію газопровід «Дашава – Москва».

Облаштування діючих газопроводів перемичками дало можливість подавати до Польщі газ не тільки з Опарського, а й з Дашавського родовищ. При цьому, якщо з 1946 по 1950 роки до Польщі подавалось 80-90 млн. м³ газу за рік, то у 1960 році ця цифра становила уже 242 млн м³.

У 1961 році з метою збільшення подачі газу було збудовано газогін «Комарне – Самбір – Дроздовичі» (кордон з Польщею) завдовжки 80 км та діаметром 500 мм, а у 1976 році – ще один газопровід «Комарне – Дроздовичі» діаметром 720 мм та протяжністю 78 км. Кількість і надійність подачі газу з України до Польщі підвищилась з 1980 року після спорудження компресорної станції «Комарне». Річні обсяги поставок досягли 1 млрд. м³, а в кінці 80-х років сягнули максимального рівня в 5-6 млрд. м³. Останніми роками цим же коридором здійснюється експорт російського і українського природного газу загальним обсягом 3-4 млрд. м³ за рік.

Зростаючі потреби багатьох Європейських країн в природному газі призвели на початку 60-х років до подальшого розвитку вітчизняної мережі

газопостачання, результатом чого стало будівництво і введення в експлуатацію газопроводу «Долина — Ужгород» (1967 рік) для транспортування українського газу до Словаччини, а через рік і до Австрії, що забезпечило його експорт на рівні 3,3 млрд. м³ (1970 р.).

Завершення у 1971-1973 роках кількох магістральних газопроводів на територіях України і тогочасної Чехословаччини дало можливість розпочати експорт газу до Німеччини та, з використання трансавстрійського газопроводу, до Італії.

З 1974 року (після розширення системи газопроводів «Шебелинка – Дніпропетровськ – Кривий Ріг – Ізмаїл») до споживання природного газу підключилась Болгарія, через п'ять років – Румунія, з 1976 року – Угорщина та Франція, а через два роки – країни колишньої Югославії. Обсяги експорту газу через систему названих газопроводів у 1975 році перевищували 16 млрд. м³, а у 1980 році досягли 50 млрд. м³.

У зв'язку із постійним зростанням контрактованих поставок природного газу країнами Центральної і Західної Європи через Україну було прокладено трансконтинентальні газопроводи «Союз», «Уренгой – Ужгород» та «Прогрес», в зв'язку з чим Україну можна вважати однією з найбільших світових транзитних держав, на територію якої природний газ надходить з Російської Федерації (промисли Західного Сибіру та країн Середньої Азії) та Республіки Білорусь (промисли Західного Сибіру). Транспортування газу за межі України здійснюється за напрямками: Республіка Молдова; Південні регіони Росії; Угорщина – Республіка Югославія, Боснія – Герцоговина; Румунія – Болгарія – Туреччина, Македонія, Греція; Республіка Словаччина – і далі, через Республіку Чехію і Австрію – до Німеччини, Словенії, Італії, Франції.

Таким чином, ГТС України почала виконувати роль не стільки постачальної, скільки транзитно-розподільчої системи, яка включає комплекс магістральних газопроводів та газорозподільних мереж, підземних сховищ газу та інших організаційно, економічно і технологічно пов'язаних об'єктів та

споруд, призначених для транспортування, зберігання, розподілу і споживання природного газу.

Основою сучасної ГТС стали збудовані, як уже згадувалось вище, в 50-х і 60-х роках ХХ століття магістральні газопроводи експорту газу з України «Дашава — Київ — Москва», «Шебелинка — Брянськ», «Шебелинка — Острогжськ — Москва», «Дашава — Мінськ — Вільнюс — Рига». Три перші з названих в даний час використовуються для поставок в Україну газу з Росії та Туркменістану.

В процесі газифікації території України були збудовані газопроводи «Долина – Івано-Франківськ – Чернівці», «Дашава — Дрогобич», «Дашава — Стрий», «Дашава — Долина — Львів», «Угерське — Івано-Франківськ», «Шебелинка — Харків», «Шебелинка — Дніпропетровськ — Кривий Ріг — Одеса — Кишинів», «Шебелинка — Київ — Красилів — західні райони України».

Пострадянський період. Після розпаду СРСР вся система газопроводів на території України стала власністю нової незалежної держави. Основні характеристики ГТС України є наступними: мережа газопроводів складає загальну довжину понад 37 тис. кілометрів, з яких 22,2 тис. – магістральні газопроводи, 14,8 тис. – газопроводи-вводи, а також 232,1 тис. – газопроводи розподільних мереж. Пропускна здатність ГТС на вході в Україну становить 288 млрд. м³ на рік, а на виході - 178 млрд. м³ на рік, в тому числі у країни Європейського Союзу – 142 млрд. м³ на рік [12].

Для безперервного транспортування і розподілення природного газу по території України використовуються 72 компресорні станції потужністю 5442,9 МВт, 110 компресорних цехів, 702 газоперекачувальних агрегатів, 12 підземних сховищ природного газу різного призначення (припромислові, транспортні і розподільні) загальною місткістю 31 млрд. м³ [1, 2].

При всьому цьому, зауважимо, що на сьогоднішній день близько 29% магістральних газопроводів відпрацювали свій амортизаційний термін, майже 60% експлуатуються від 10 до 33 років. Майже третина із

703 газоперекачувальних агрегатів виробила свій моторесурс і потребує реконструкції [1, 2, 3].

Окрім уже названих вище магістральних, до газотранспортної системи України входить також і мережа розподільних газопроводів із забезпечення споживачів різних категорій (населення, бюджетні установи, комунальні та промислові підприємства) природним газом. Загальна протяжність газогонів цієї мережі, яка працює під тиском 1,2 МПа, становить близько 287 тис. км, а усереднені відносно року показники обсягів транспортування газу складають $\approx 45 - 51$ млрд. м³ природного газу. Процес газифікації малих населених пунктів (містечок, селищ і сіл) як за участю держави, так і з залученням приватного капіталу продовжується, його інтенсивність не спадає, а значить, зростають і зростатимуть вимоги до забезпечення їх належного і економічно ефективного функціонування.

Слід зазначити, що в роботі [13] наголошується на тому, що середній рівень зносу уже діючих газорозподільних мереж також становить близько 60%, що 7% з них і 14% газорегуляторних пунктів уже повністю відпрацювали амортизаційний термін.

Отже, стає цілком очевидним той факт, що підтримання надійного та ефективного функціонування всіх складових вітчизняної ГТС вимагає нагального виконання значних обсягів робіт з реконструкції, модернізації та технічного переоснащення як транспортної, так і розподільної систем з використанням сучасних високоефективних технологій та управлінських інновацій [14].

У зв'язку з цим, рядом урядових і галузевих документів передбачається, що до 2030 року в реконструкцію газотранспортної системи необхідно вкласти понад 92,4 млрд. грн. [15].

Однак саме на цьому етапі свого існування ГТС України зустрілась з цілим рядом проблемних питань, які ми спробуємо нижче узагальнити та ідентифікувати.

На рисунку 1.1 представлено сучасний вигляд узагальненої схеми головних вхідних і вихідних газопотоків ГТС України. На цій схемі вказано також розташування таких її важливих складових як вітчизняні газові родовища, підземні сховища газу (ПСГ), компресорні (КС) і газовимірювальні (ГВС) станції.



Рис. 1.1 Схема газотранспортної системи України

Таким чином, започатковане в західних регіонах України майже 100 років тому створення перших локальних газогонів з наступними періодами їх поетапної розбудови і нарощування призвели до утворення на території нашої держави однієї із найпотужніших ГТС Європи, належне і ефективне функціонування якої є і залишатиметься важливим чинником національної енергетичної, економічної і соціальної безпеки.

Однак саме організація належного і ефективного функціонування ГТС сьогодні викликає найбільше запитань, фіксує наявність значних проблем і недоліків управлінського, фінансово-економічного і техніко-технологічного

характеру, наслідки яких проявляються в загальній економічно-фінансовій неефективності їх функціонування [16, 17, 18], необґрунтованій, нерегульованій, а значить і погано прогнозованій тарифній політиці [19, 20, 21], формуванні, розвитку і важкої ліквідації кризових ситуацій [22, 23, 24, 25, 26, 27, 28], виникненні масштабних аварій з людськими і фінансовими втратами [29, 30, 31, 32].

На наш погляд, основне проблемне питання, що стосується забезпечення надійного і ефективного функціонування всіх складових ГТС України сьогодні полягає в тому, що приналежна колись до єдиного народногосподарського комплексу СРСР з притаманним цій системі господарювання централізованому управлінню об'єднанням «Укрнафтогаз» (включеним до загальносоюзної вертикалі управління «загальнонародною власністю») з розпадом СРСР стала об'єктом не завжди добре обґрунтованих і продуманих управлінських, юридично-організаційних і організаційно-технологічних трансформацій в умовах формування внутрішнього і зовнішнього ринків природного газу та послуг з його доставки.

У даний час суб'єктами ринкових стосунків у цій сфері національного господарства виступають НАК «Нафтогаз України», ДК «Газ України», ДК «Укргазвидобування», ДК «Укртрансгаз», ДК «Укрспецтрансгаз», ДП ВЗП «Нафтогаз», ДП «Нафтогазмережі», ВАТ «Укрнафта», ВАТ «Укртранснафта», ДАТ «Чорноморнафтогаз», 42 регіональні підприємства з газопостачання у формі ВАТ, приватні компанії-трейдери, а також споживачі газу та послуг вищевказаних і багатьох не названих вище суб'єктів господарювання сателітного характеру (для прикладу, ДП «Укрнафтогазкомплект», ДП «Науканафтогаз» та ін.).

У результаті цих процесів створена, розвинута і належним чином керована та утримувана колись єдина в рамках СРСР мережа газогонів різного діаметру, потужності, призначення, географічних напрямків, часу будівництва та експлуатації і т. п. сьогодні представляє собою конгломерат окремих, не завжди погоджених, по різному цілеорієнтованих і т. п. суб'єктів господарської

діяльності, які сьогодні залишаються об'єднаними тільки у фізичному розумінні приналежністю до єдиної мережі газопроводів сучасної української ГТС.

У цей же час організаційно, юридично, фінансово-економічно, а часто навіть і технологічно вони є дезінтегрованими та диференційованими насамперед за формами власності (державні, приватні, державно-приватні, орендні тощо), а, значить, за підпорядкуванням різним суб'єктам управління, порядок взаємовідносин і погодженого функціонування яких в такій стратегічно важливій, потенційно високоприбутковій і одночасно техногеннонебезпечній сфері господарювання не є досконалим, законодавчо врегульованим, економічно ефективним і експлуатаційно надійним та безпечним.

Не дивлячись на такий стан взаємостосунків між внутрішніми учасниками процесів забезпечення України і Європи природним газом, ГТС України сьогодні приречена і зобов'язана виконувати дві критично важливі технологічні функції:

- забезпечення природним газом національного господарства України;
- забезпечення надійного транзиту природного газу для потреб національних господарств країн ЄС.

У зв'язку з цим, особливо важливого значення набувають питання ідентифікації та визначення цілей, завдань і проблем організації та ефективного управління функціонуванням внутрішньодержавного ринку природного газу, ефективною взаємодією всіх його внутрішніх учасників, а також всіх зовнішніх контрагентів, які, з одного боку, представлені постачальниками ВАТ «Газпром» (Росія), ВАТ «Белгазпром» (Білорусь), а з іншого – споживачами (країнами Європейського Союзу).

Через те, формування сучасного ринкового організаційно-правового середовища, орієнтованого на всебічне забезпечення інтересів усіх потенційних суб'єктів цього ринку природного газу з метою поступової його інтеграції до європейського енергетичного простору, вимагає пріоритетного аналізу та удосконалення процесів управління діяльністю підприємств – складових вітчизняної ГТС.

1.2 Дослідження проблем ефективної взаємодії суб'єктів господарської діяльності в сфері транспортування і розподілу природного газу

Всі категорії споживачів природного газу в Україні використовують в середньому біля 55 млрд. куб. м. газу щорічно.

Власний видобуток газу з українських родовищ (див. рис. 1.1) забезпечується на рівні 20-22 млрд. м³.

У зв'язку з цим, основним джерелом природного газу для національного господарства України є імпортований газ (російський, туркменський, потенційно узбецький та казахський). Частка імпортованого газу становить 59% або 33 млрд. м³ газу.

Основними споживачами природного газу є промислові підприємства і населення України. Структура використання природного газу всіма категоріями споживачів на даний час виглядає таким чином:

- потреби населення – 17,8 млрд. м³;
- потреби підприємств ЖКГ – 10,5 млрд. м³;
- потреби бюджетних організацій – 1,05 млрд. м³;
- потреби промислових підприємств – 19,3 млрд. м³;
- потреби (власні та виробничі) газотранспортних та газорозподільних підприємств ГТС – 7,23 млрд. м³.

Цілком очевидно, що будь-який споживач природного газу є зацікавленим насамперед в підвищенні якості наданих послуг і в зменшенні їх ціни. Однак значною мірою такий ринковий алгоритм формування цін у сфері постачання природного газу в Україні деформується існуючою структурою внутрішнього ринку, взаємовідносини між основними учасниками якого регламентуються Постановою КМ України №1729 від 27.12.2001 року «Про забезпечення споживачів природним газом» [33] і графічно інтерпретовані на рисунку 1.2.

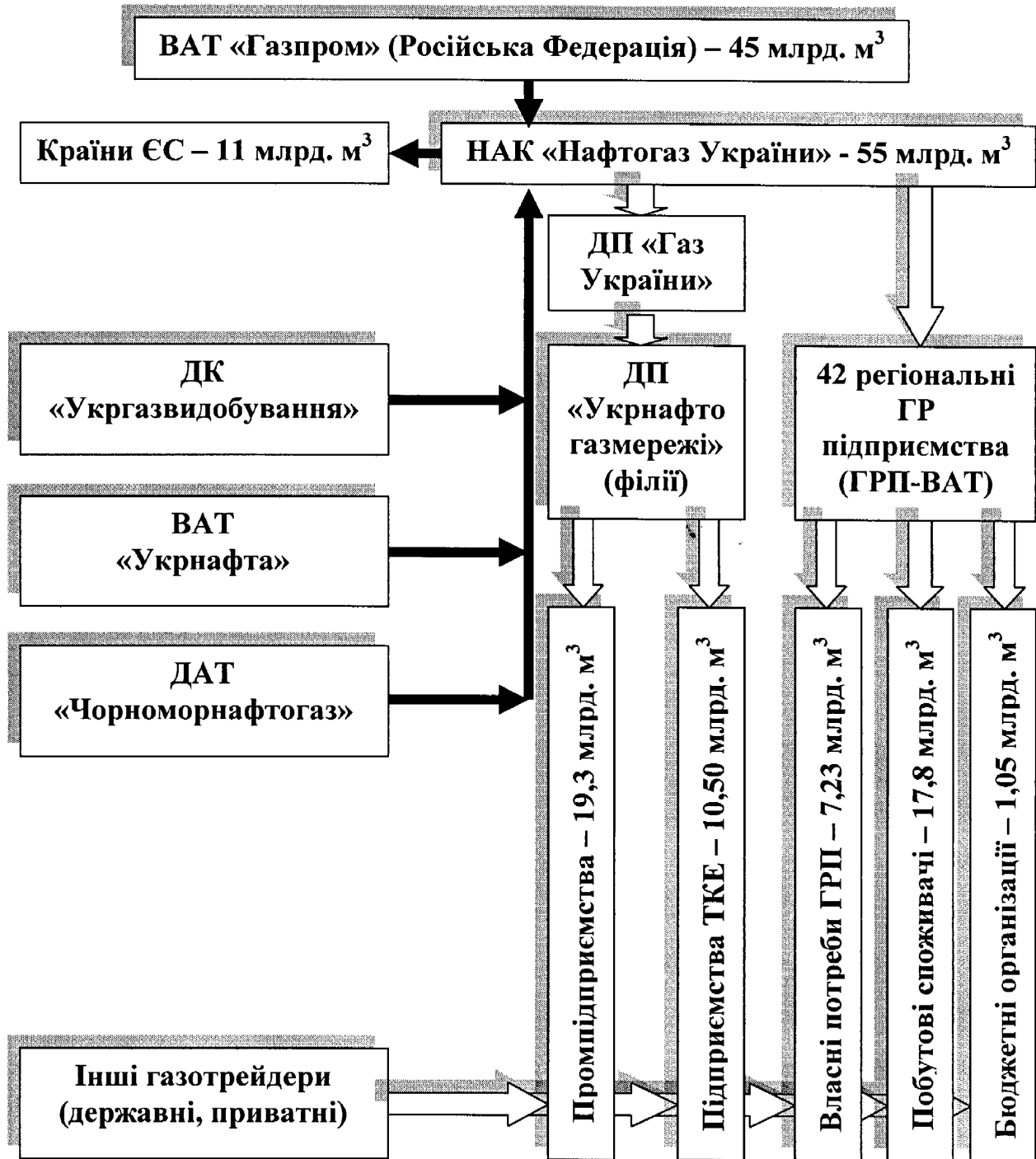


Рис. 1.2 Організаційна структура та обсяги взаємодії суб'єктів ринку природного газу в Україні (власна інтерпретація автора)

Вищевказаною Постановою встановлені основні принципи та джерела формування ресурсу і постачання природного газу для задоволення потреб населення, установ і організацій, що фінансуються з державного бюджету, суб'єктів господарювання, що виробляють теплову енергію, а також для власних

виробничо-технологічних потреб газовидобувних, газотранспортних і газорозподільних підприємств.

На даний час взаємодія представлених на рис. 1.2 суб'єктів внутрішнього ринку відбувається під егідою уповноваженого КМ України суб'єкта – НАК «Нафтогаз України», яка формує і розпоряджається ресурсами природного газу, що використовується для потреб населення.

Аналізуючи повноваження і функції розглянутих вище учасників ринку, слід вказати, що НАК «Нафтогаз України» була створена Постановою КМ України №747 від 25.05.1998 року «Про утворення Національної акціонерної компанії «Нафтогаз України» [34], якою визначались також правові та організаційні засади її діяльності. У складі Компанії виділено три дочірні компанії (ДК), три дочірні підприємства (ДП), два державні акціонерні товариства (ДАТ) та два відкриті акціонерні товариства (ВАТ) [35].

Потреби промислових споживачів задовольняються виключно дочірньою компанією "Газ України", ДП "Нафтогазмережі" та суб'єктами господарювання, що здійснюють постачання природного газу за нерегульованим тарифом (газотрейдери). Всі ці функції раніше здійснювались регіональними газорозподільними підприємствами.

У даний час, відповідно до схеми на рис. 1.2, основними суб'єктами господарювання на ринку (виключаючи постачальників і споживачів) є підприємства НАК «Нафтогаз України», уповноважені розпоряджатися ресурсами імпортованого природного газу та газу вітчизняного видобутку, а також здійснюють його транспортування по магістральних трубопроводах.

Регіональні ВАТ – газорозподільні підприємства (ГРП) – до останнього часу були і сьогодні ще залишаються основними суб'єктами, які працюють зі споживачами природного газу та забезпечують надходження грошових коштів за спожитий газ. НАК «Нафтогаз України» володіє і управляє державними пакетами акцій в кожному із 32 регіональних ВАТ. Ці суб'єкти ринкових стосунків у сфері газопостачання були створені у формі ВАТ на основі Закону України «Про господарські товариства» та на виконання Указу Президента

України №210/93 від 15.06.93 року «Про корпоратизацію підприємств» [36]. У всіх областях і великих містах України функціонує 42 ВАТ – ГРП, в 15 з яких контрольний пакет акцій (понад 50%) належить НАК. Таким чином, 81% кінцевого газорозподільного ринку країни реалізується за спільною участю держави і 4 приватних фінансово-промислових груп. При цьому основними сферами діяльності ВАТ – ГРП стали і традиційно залишаються:

- транспортування та постачання природного газу ($\approx 80\%$ у структурі доходів);
- будівництво газопроводів, монтаж і обслуговування газового обладнання ($\approx 18\%$ в структурі доходів);
- інші непрофільні доходи – до 2 %.

ВАТ – ГРП є власниками виключно тільки того майна, яке було передано акціонерами у вигляді вкладу до статутного капіталу, виробленої у результаті господарської діяльності продукції, одержаних доходів, іншого майна набутого на підставах, що не заборонено законом. ВАТ – ГРП володіє, користуються і розпоряджається належним йому майном відповідно до чинного законодавства. При цьому, ризики випадкової втрати або пошкодження майна, що є власністю Товариства або переданого йому в користування, несе Товариство.

Оскільки згідно з чинними Законами України газопроводи належать до категорії майна, яке не підлягає приватизації і належить Державі (Фонду держмайна), ВАТ – ГРП мають право лише використовувати газопроводи, згідно з підписаними з НАК «Нафтогаз України» угодами. Діючі умови укладання цих угод слід вважати дуже недосконалими в зв'язку з їх короткостроковістю (термін дії – 1 рік), відсутністю гарантій збереження цілісності і розвитку газотранспортної системи, а також стимулів щодо залучення інвесторів з гарантіями повернення останнім вкладених інвестицій. У зв'язку з цим, режим функціонування будь-яких потенційних інвесторів (насамперед приватних) є далеким від стабільності і прогнозованості.

Проблемною слід вважати і ситуацію з ліцензуванням і обов'язковою сертифікацією діяльності ВАТ – ГРП, яка, згідно з Законом України «Про

трубопровідний транспорт», пов'язана з проектуванням, будівництвом, ремонтом та експлуатацією об'єктів трубопровідного транспорту. Ліцензування діяльності з транспортування і постачання природного газу за регульованим тарифом здійснюється Національною Комісією регулювання електроенергетики (НКРЕ) один раз на 5 років, а видана ліцензія може бути анульованою у будь-який час за умови її порушення [37, 38, 39, 40]. При цьому саме НКРЕ встановлює тарифи, які визначають ціну транспортування та постачання природного газу [41]. Періодичність перегляду цих тарифів законодавчо не визначена, чіткий і економічно обґрунтований порядок їх розрахунку не встановлено, а процес їх утворення зараз носить адміністративно-бюрократичний характер.

Вітчизняні газотрейдери реалізують газ для потреб промислових підприємств з ресурсів приватного видобутку. Слід вказати, що цей сегмент ринку є не розвинутим і складає менш ніж 5% загальної реалізації на газовому ринку.

Функції НАК «Нафтогаз України», його підприємств, ВАТ – ГРП і газотрейдерів у процесі забезпечення належного функціонування ринку газу є наступними:

Видобуток і підготовка вітчизняного природного газу. Обсяги загального видобутку вітчизняного газу становлять 94% і здійснюються ДК «Укргазвидобування», ДАТ «Чорноморнафтогаз» (100% акцій – власність НАК), ВАТ «Укрнафта» (50% + 1 акція – власність НАК).

Слід вказати, що НАК, здійснюючи реальне управління ДАТ «Чорноморнафтогаз», з 2001 року тільки формально бере участь в управлінні діяльністю ВАТ «Укрнафта», яка реально здійснюється власниками КБ «ПриватБанк». Таким чином, держава, маючи контрольний пакет акцій підприємства, є фактично відстороненою від управління ними.

Монопольне транспортування та постачання газу магістральними трубопроводами. ДК «Укртрансгаз», ВАТ «Укртранснафта», ДАТ «Укрспецтрансгаз» здійснюють цю діяльність відповідно до Закону України

«Про трубопровідний транспорт» від 1996 року [42]. Оскільки магістральні трубопроводи мають для національного господарства важливе значення, є державною власністю України, заборонені для приватизації і передані в користування НАК «Нафтогаз України» Постановою КМ, то повне право власності на ГТС реалізується виключно тільки державою в цілому, а Уряд і НАК наділені лише окремими функціями відповідно до їх повноважень.

Розподіл та реалізація природного газу споживачам. Розподіл природного газу через дочірні ДК «Газ України», ДП ВЗП «Нафтогаз» та ДП «Нафтогазмережі» здійснюється великим промисловим споживачам та теплогенеруючим підприємствам. Створення у 2007 році з метою експлуатації державних газорозподільних підприємств ДП «Нафтогазмережі» з дорученням функцій реалізації технічної політики у сфері організації ефективної експлуатації, управлінні та розвитку газорозподільних мереж, забезпечення розробки, складання та здійснення програм капітальних інвестицій і т. п. [43] призвело до ініціювання розірвання угод про використання державного майна – газорозподільних мереж – з регіональними ГРП ВАТ. Хоча у 2008-2009 роках ці угоди з ВАТ були продовжені, в даний час з ініціативи КМ України ця компанія набуває нових обертів, що ставить під сумнів декларації керівництва про прагнення удосконалити рівень обслуговування українських споживачів.

Забезпечення виробничих процесів. Галузева специфіка видобутку, транспортування, зберігання і реалізації природного газу вимагає виконання спеціальних забезпечуючих функцій, які покладено на ДП «Укрнафтогазкомплект», ДП «Науканафтогаз» та ДП «Лікво».

Отже, при існуючій схемі організації взаємодії учасників вітчизняного газового ринку, НАК «Нафтогаз України» має значний директивний вплив на діяльність своїх ДК, ДП і ДАТ. Їх керівництво призначається і звільняється наказами материнської Компанії, централізовано і досить жорстко регулюються і контролюються основні питання їх фінансово-господарської діяльності, а також діяльність їх територіально відокремлених підрозділів. При цьому спостерігається розмитість відповідальності органів управління, превалювання

адміністративних методів управління, відсутність прозорості фінансово-господарської діяльності, існування і використання системи перехресного субсидювання. Політика материнської Компанії спрямована на вимивання коштів із власних підприємств, що стримує інвестиційні процеси у всій галузі. Так, для прикладу, протягом тривалого періоду здійснюється субсидювання збитків від продажу природного газу на внутрішньому ринку за рахунок прибутків ДК «Укртрансгаз». Керівництво Компанії та її підприємств постійно змінюється. За 10 років існування її очолювало 10 керівників, а динаміка змін керівництва ДК, ДП, ДАТ навіть не піддається аналізу [1, с. 23, 44], в зв'язку з чим НАК «Нафтогаз України» «... практично збанкрутіла» [45].

Отже, якщо офіційно задекларованою метою створення НАК свого часу було сприяння організаційно-структурній перебудові нафтогазової галузі, забезпечення її ефективного функціонування та розвитку, підвищення рівня енергетичної безпеки держави, то, за оцінками експертів, фактичною метою створення стала концентрація і перерозподіл фінансових потоків на користь політико-фінансових груп, які знаходяться при владі і використовують їх для вирішення своїх політичних і фінансових проблем.

Саме з цієї точки зору стає абсолютно доцільним питання аналізу та оцінки місця і ролі держави та її управлінських впливів на процеси і результати діяльності комплексу компаній та підприємств, які сьогодні забезпечують функціонування ГТС України.

1.3 Аналіз та оцінка місця і ролі держави в управлінні та регулюванні діяльності підприємств вітчизняної газотранспортної системи

Українська держава виступає єдиним власником газотранспортної системи. Одночасно з цим вона є основним регулятором вітчизняного газового ринку. У зв'язку з цим, вся повнота прав власності на ГТС (володіння,

розпорядження і користування майном) може реалізувати тільки держава в цілому.

Особливості державного регулювання взаємовідносин учасників ділових відносин у вітчизняній нафтогазовій галузі зумовлені, на наш погляд, наступним переліком об'єктивних умов її функціонування:

- необхідністю постійного і неперервного збалансування видобутку, постачання і споживання газу на території всієї держави Україна, забезпечення якого вимагає єдиного диспетчерського управління процесами в ГТС;
- наявністю такої єдиної диспетчеризованої ГТС, призначеної для газопостачання споживачів всіх категорій;
- підвищеною вибухо-, пожежо- та екологічною небезпечністю газу і нафти, процесів і продуктів їх видобування, переробки, транспортування, зберігання і використання та зумовленою цими характеристиками необхідністю підтримання надійності і безпеки експлуатації об'єктів нафтогазової галузі.

Згідно з чинним законодавством України, основні напрями державної політики в нафтогазовій галузі (в т.ч. на газовому ринку) визначає Верховна Рада України, на неї також покладено функцію законодавчого регулювання.

Законом України «Про нафту і газ» [46] визначені головні завдання регуляторної політики держави на внутрішньому газовому ринку, які полягають в:

- а) сприянні конкуренції;
- б) проведенні ефективної цінової і тарифної політики;
- в) захисту прав всіх суб'єктів ринкових відносин.

Аналізуючи сьогодні існуючі і діючі органи державного управління на предмет їх управлінського і регуляторного впливу на суб'єктів підприємницької діяльності в сфері газопостачання, неважко прийти до висновку, що їх можна умовно розділити на три групи:

1. Органи влади, що можуть впливати на галузь нормативно-правовими важелями (Президент України, Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України);

2. Спеціалізовані урядові органи та структури, що формують і реалізують певну політику, здійснюють контроль відносно газового сектора (Міністерство палива та енергетики, Національна Комісія регулювання енергетики, НАК «Нафтогаз України»);

3. Центральні органи виконавчої влади (державні комітети, агентства, служби, комісії тощо), які є причетними до діяльності газового сектора національного господарства, мають повноваження і компетенції для збору інформаційної звітності, здійснення перевірок, звернення до керівництва підприємств галузі з запитами.

Із врахуванням цього поділу схему взаємодії всіх названих учасників стосунків в газовій сфері з точки зору управлінсько-регуляторного впливу держави можна інтерпретувати у представленому на рисунку 1.3 вигляді.

Основою такої взаємодії є нормативно-правове забезпечення газової галузі. На сьогодні в Україні сформовано перелік Законів, якими регулюються відносини в нафтогазовій галузі. Однак Верховною Радою ще й досі не прийнято спеціальний єдиний закон про регулювання газового ринку, в зв'язку з чим порядок його функціонування визначається окремими нормативно-правовими документами КМ та НКРЕ і дуже часто потрапляє в режим ручного управління.

Основним нормативно-правовим документом, який регулює діяльність газового ринку в Україні, була Постанова КМ «Про забезпечення споживачів природним газом» [33].

Слід відразу підкреслити, що ця Постанова не стимулює розвиток конкурентного ринку в сфері газопостачання.

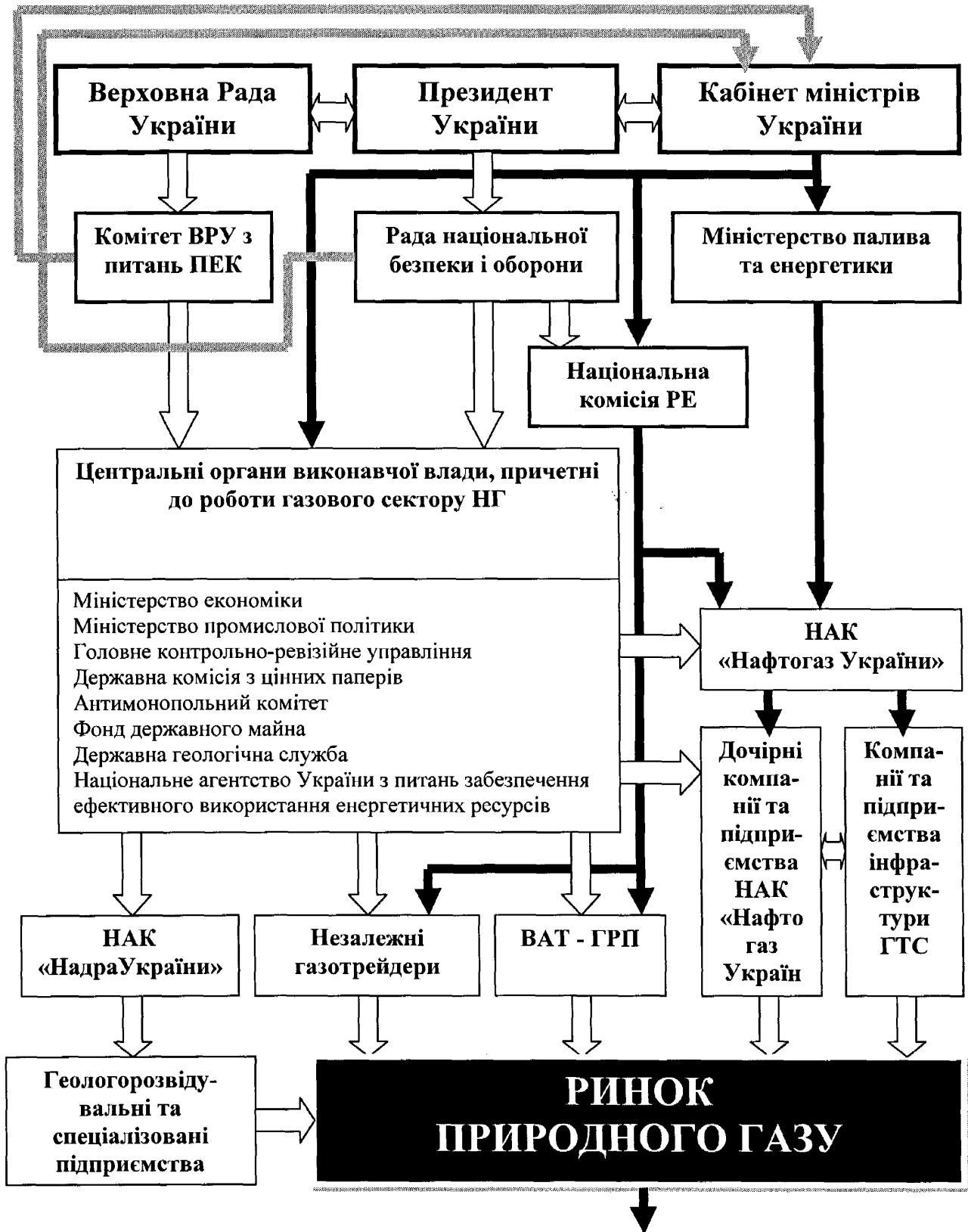


Рис. 1.3 Структура управління і регулювання діяльності підприємств газотранспортної системи України органами державного управління (авторська інтерпретація)

Причиною такої ситуації є жорстка регламентація поведінки учасників ринку постачання природного газу та виділення ресурсу газу для кожної окремої категорії споживачів. Ця Постанова є об'єктом постійних змін, спрямованих на концентрацію фінансових потоків в штабних структурах НАК «Нафтогаз України», що сприяє підвищенню рівня монополізації.

Організаційні, правові та економічні засади діяльності нафтогазового комплексу України регулюються уже згаданим Законом «Про нафту і газ» від 2001 року [46] та Кодексом України «Про надра» від 1994 року [47]. Цими документами регулюються особливості надрокористування і встановлюється, що умови організації і проведення конкурсів на отримання спеціальних дозволів на користування нафтогазоносними надрами розробляються спеціально уповноваженим органом виконавчої влади, а конкурсний відбір здійснюється постійно діючою конкурсною комісією.

Створення сприятливих умов для інвестування пошуку, розвідки та видобування корисних копалин на території України передбачав Закон України «Про угоди про розподіл продукції» від 1999 року [48]. Однак ним не стимулюється пошук та розробка ресурсів газу приватними інвесторами, в результаті чого внутрішній ринок продовжує залишатися закритим для приливу капіталів, а газом власного добутку Україна забезпечує національне господарство тільки на 30%.

До перерахованих документів слід додати ті, що вже було проаналізовано нами раніше, тобто Постанову КМ України «Про утворення Національної акціонерної компанії «Нафтогаз-України» [34] та Закон України «Про трубопровідний транспорт» [42].

Таким чином, існуюче правове забезпечення господарської діяльності в сфері газовидобутку і газопостачання не забезпечує прозорості і прогнозованості ринку, тривало стабільних правил поведінки суб'єктів господарювання, розвитку конкуренції, не стимулює формування механізмів лібералізації ринку, його інвестиційного наповнення тощо.

Саме в таких нормативно-правових умовах КМ України реалізує державну політику через Міністерство палива та енергетики і НКРЕ.

Міністерство палива та енергетики спільно з Міністерством економіки і НАК «Нафтобаз України»:

- обґрунтовують і розробляють прогнозний річний баланс надходження та розподілу газу в Україні, враховуючи можливості ГТС та потреби національного господарства;
- забезпечують контроль за дотриманням виконання річного балансу та розподілом газу.

НКРЕ, як центральний орган виконавчої влади із спеціальним статусом, має забезпечувати проведення цінової та тарифної політики, ліцензування, державного регулювання природних монополій, розвитку конкуренції та захисту прав споживачів. Цінова і тарифна політика держави на ринку природного газу продовжує залишатися під жорстким державним контролем. При цьому в сфері газопостачання регулюванню підлягають:

- тарифи на транспортування і постачання газу через мережі магістральних і розподільних газопроводів;
- роздрібні (відпускні) ціни на газ для потреб населення;
- граничні ціни (ціна закупівлі) для решти категорій споживачів;
- розподіл коштів на рахунках із спеціальним режимом їх використання.

Слід зазначити, що незважаючи на всі, притаманні «ручному управлінню» недоліки, така система забезпечила жорсткий контроль за цінами на внутрішньому ринку і відносну поступовість їх зростання. Так, починаючи з 1999 по 2006 рік, вартість природного газу для потреб населення залишалась незмінною і складала 175 грн. для споживача при наявності лічильника та 190 грн. при відсутності останнього. З 2006 року вартість газу неодноразово суттєво переглядалась. На даний час вартість природного газу для потреб населення залежить від обсягів споживання і складає від 483,6 грн. до 1968 грн. Збільшення обсягів споживання газу зумовлює підвищення його вартості, що, на думку регулятора, повинно стимулювати економію газу.

Рисунок 1.4 демонструє наслідки такого регулювання і контролю, коли усереднена вартість газу для населення складає 728 грн.

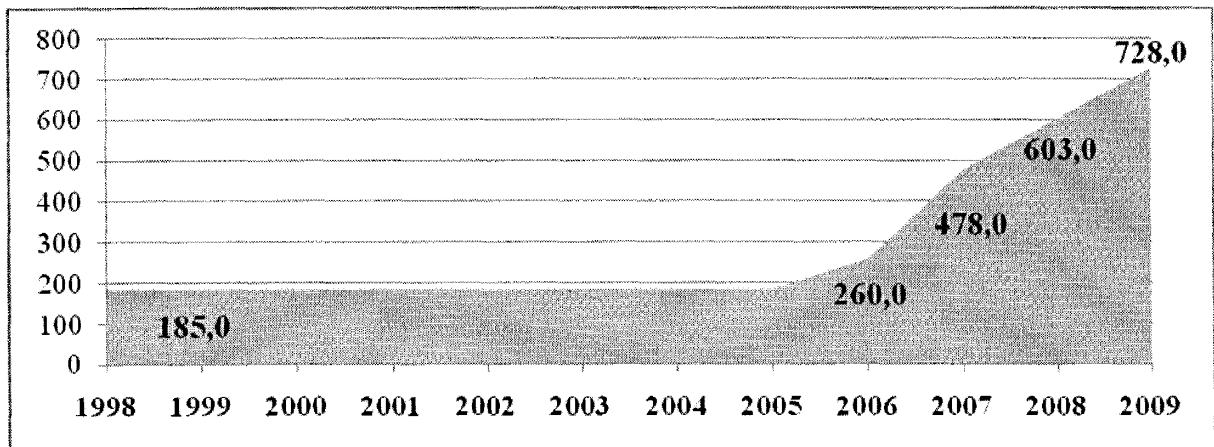


Рис. 1.4 Динаміка змін вартості природного газу для потреб населення України (джерело [1]).

Таке регулювання, однак, утримує ціни для населення значно нижчими ніж в країнах ЄС. Відповідно до наведених European Commission. EUROSTAT [49] даних вартість природного газу для українського населення в 7,4 рази нижча середнього показника вартості газу для європейських домогосподарств (див. рис. 1.5).

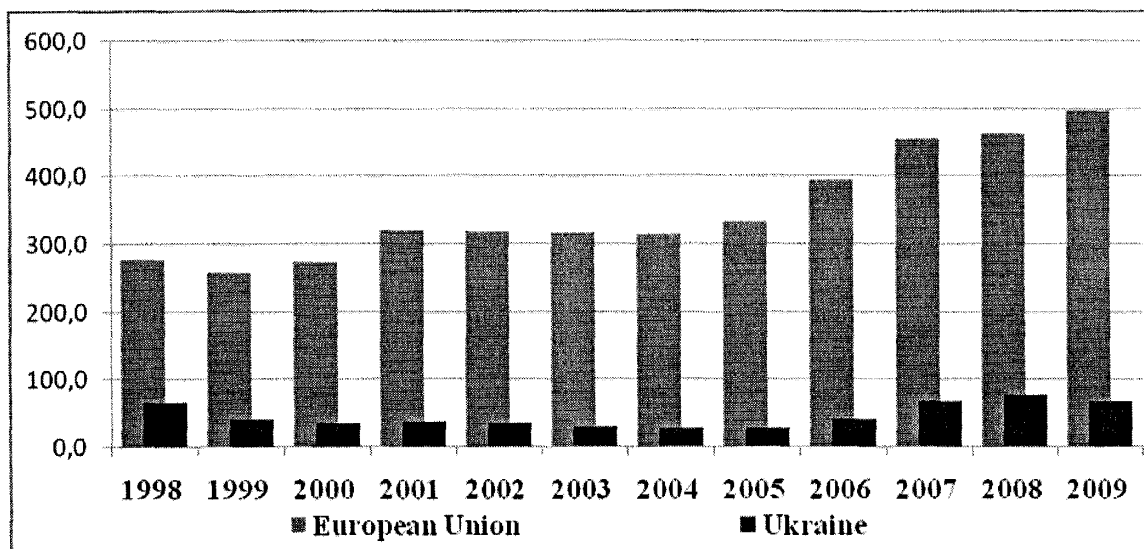


Рис. 1.5 Співвідношення цін природного газу для населення України та країн ЄС (джерело [1]).

Оновлені дані European Commission. EUROSTAT [49] демонструють, що станом на 1 січня 2009 року населення ЄС сплачує за спожитий природний газ EUR 498,5, тоді як в середньозважена вартість в Україні (Рис. 1.4) складає 728 грн.

Тарифи на природний газ для потреб населення встановлюються НКРЕ (Рис. 1.3) в результаті аналізу складових витрат на видобуток, транспортування та реалізацію, заявлених відповідними службами НАК «Нафтогаз України». При цьому ними враховуються:

- вартість імпортного газу;
- витрати, зумовлені видобутком газу в Україні;
- діючі ставки податків на природний газ як товар;
- витрати з транспортування і постачання природного газу споживачам.

Слід вказати, що перегляд роздрібних цін на природний газ може здійснюватися НКРЕ як з власної ініціативи, так і за поданням НАК «Нафтогаз України». А тому відсутність чіткого алгоритму розрахунку і строгої періодичності перегляду цін (і їх складових) зумовлює значну свободу дій для всіх без винятку регулюючих і контролюючих органів і дуже часто може залежати (і залежить) від впливу певних кон'юнктурних чинників (політичних, економічних, соціально-популістських тощо). Така залежність спричиняє невиправдані зволікання із встановленням нових рівнів цін, суб'єктивізм прийняття рішень, породжує непередбачуваність, нестабільність і непрогнозованість ринку, обмежує доходи всіх учасників ринку, державного бюджету та зводить нанівець інвестиційні можливості підприємств ГТС.

Якщо ціни для населення регулюються НКРЕ, то роздрібна ціна для промислових споживачів встановлюється КМ України на основі врахування вартості імпортного газу. Саме ця обставина виступає головною причиною постійних перетурбацій, реорганізацій та реструктуризацій внутрішнього ринку газу. Адже, якщо ціна імпортного газу значно перевищує вартість газу, видобутого в Україні, а баланс газу з імпортерами погоджується наперед, то конкурентна боротьба за право постачання газу промисловим підприємствам і є основним рушієм поведінки груп, зацікавлених в отриманні такого права. Однак

подібна конкуренція аж ніяк не відбивається на рівні цін. Адже цілком очевидним є факт, що ВАТ-ГРП не можуть продавати споживачам газ за ціною меншою від встановленої НКРЕ, а вихід на внутрішній ринок нових учасників та їх доля ринку визначається і контролюється, а при необхідності і утаємничується державою. Створення відповідними органами управління функціонування ринку газу інформаційної асиметрії в сфері реальних газових та адекватних їм фінансових потоків дає можливість керівництву НАК «Нафтогаз України» збільшувати собівартість газу власного видобутку до рівня вартості імпортного з наступною його реалізацією промисловим підприємствам.

На сьогоднішній день чиста вартість природного газу, без ПДВ (див. рисунок 1.6), тарифів на транспортування-постачання та цільових надбавок склала 2020,25 грн. за 1 тис. м³.

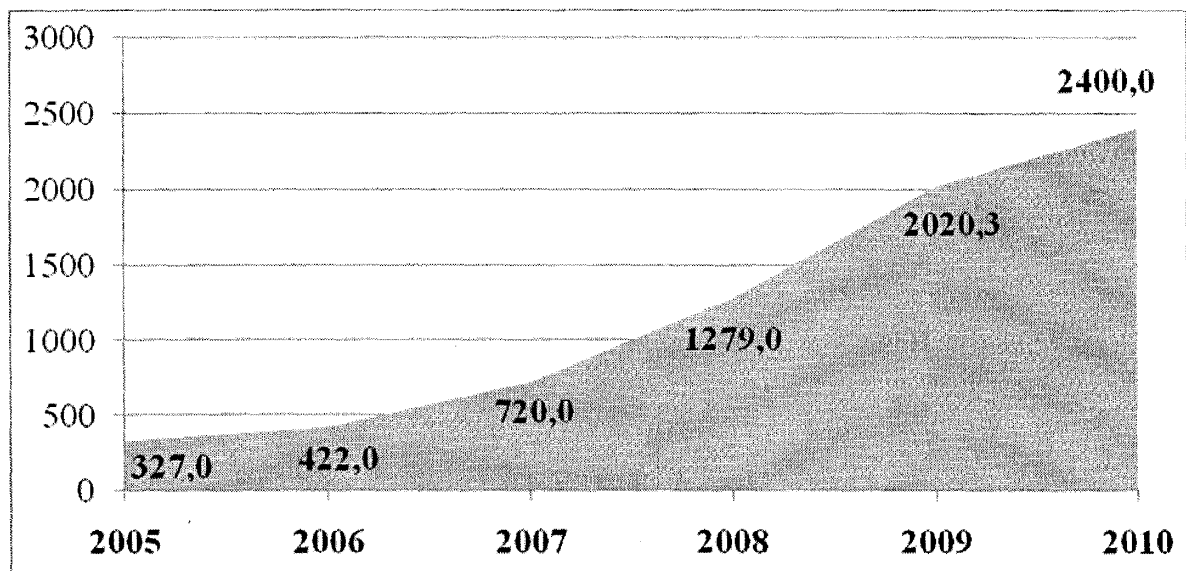


Рис. 1.6 Динаміка змін вартості природного газу для промислових споживачів України (джерело [1]).

На рисунку 1.7 представлена структурована вартість природного газу для потреб промисловості України, яка демонструє очевидну невідповідність відповідного ціноутворення в європейських країнах. Адже, якщо середньоєвропейська вартість природного газу для потреб населення складає 498,5 EUR за 1 тис. м³, то для промислових підприємств вона складає 316,4 EUR за 1 тис. м³.

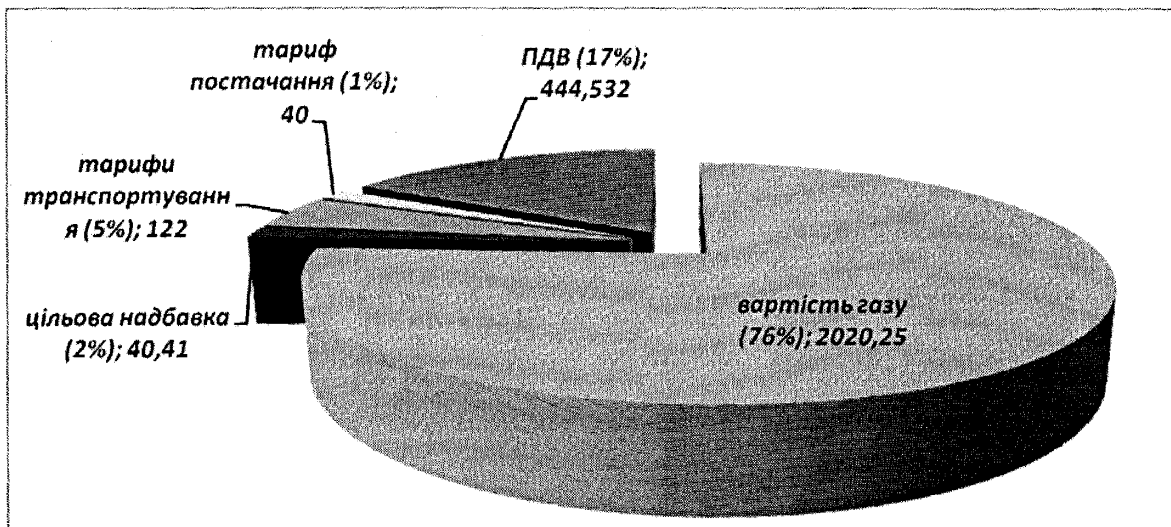


Рис. 1.7 Структуризація вартості природного газу для потреб промисловості України (джерело [1]).

Очевидно, що в Україні з причини низької платоспроможності, а також з цілого ряду певних причин політичного та соціально-популістського характеру населення сплачує за газ в 2,8 рази менше ніж промислові споживачі. При цьому, звичайно, можна і слід враховувати, що в порівнянні з європейськими країнами в Україні витрати на видобування, транзит, зберігання та розподіл газу є відчутно меншими за рахунок меншої частки витрат на заробітну плату. Однак, зважаючи на технічний стан трубопровідної мережі, яка після тривалої експлуатації без виконання належного обслуговування обладнання потребує значних фінансових вкладень у профілактичні і капітальні ремонти, діючі тарифи аж ніяк не забезпечують джерела інвестування цих завдань.

Економічна і технологічна необґрунтованість цінових рішень та спричинена цим неефективність цінової політики Уряду, НКРЕ, НАК «Нафтогаз України» призводять до формування:

- системи перехресного субсидіювання підприємств – учасників забезпечення функціонування ГТС;
- дисбалансу розвитку ГТС і диспаритету між потенційними учасниками інвестування цього розвитку;
- значних боргових зобов'язань споживачів перед постачальниками природного газу;

- значних збитків від діяльності постачальників природного газу;
- нецільового використання обігових коштів окремими підприємствами, приналежними до комплексу ГТС.

Результуючим ефектом комплексного впливу всіх вказаних чинників є формування глибокого дефіциту у всіх підприємств газотранспортної системи грошових коштів на фінансування її організаційно-структурного, техніко-технологічного та фінансово-економічного оздоровлення.

І, нарешті, головна небезпека існуючих правил гри на вітчизняному газовому ринку – потенційна можливість припинення регулятором (НКРЕ) дії ліцензій, за якими відбувається транспортування та постачання природного газу з цілого ряду причин. Адже, як уже нами було вказано вище, порядок видачі ліцензій та контролю за дотриманням ліцензійних умов здійснюється і регулюється нормативно-правовими актами НКРЕ [37, 38, 39, 40, 41].

При цьому здійснення господарської діяльності з постачання природного газу за регульованим тарифом можливе тільки при:

- наявності у ліцензіата розподільчих мереж, що знаходяться у його власності або у користуванні;
- наявності договорів з власниками природного газу;
- наявності договору на створення страхового запасу газу;
- здійсненні господарської діяльності з постачання виключно на території, що затверджено НКРЕ;
- обсягах, що забезпечують економічну доцільність цієї діяльності;
- забезпеченні обліку природного газу спільно з газотранспортним підприємством;
- наявності договорів з Державною комісією з енергозбереження та газотранспортними підприємствами на виконання робіт по відключенню абонентів.

Окрім зобов'язань виконання всіх цих умов, ліцензіат повинен:

- виконувати в повному обсязі фінансові зобов'язання відповідно до укладених угод;

- надавати відповідну звітність (бухгалтерську та встановленого зразка) до НКРЕ;
- вести відокремлений бухгалтерський облік з постачання природного газу;
- за вимогою НКРЕ обґрунтовувати тариф;
- використовувати кошти за цільовим призначенням, тобто відповідно до структури затвердженого тарифу [37].

На цьому зобов'язання ліцензіата не закінчуються. Частина з них дублюється процедурою ліцензування транспортування природного газу розподільчими газопроводами [38] з важливими уточненнями, які дозволяють здійснювати господарську діяльність з постачання природного газу за регульованим тарифом тільки при:

- наявності у ліцензіата розподільчих мереж, що знаходяться у його власності або у користуванні;
- наявності у ліцензіата договорів про транспортування власниками газу на транспортування магістральними газопроводами;
- здійсненні послуг з транспортування та постачання природного газу на території затвердженою НКРЕ;
- здійсненні діяльності за принципом економічної доцільності, забезпечення надійності транспортування, безаварійності експлуатації газорозподільних мереж;
- забезпеченні обліку газу;
- забезпеченні рівних прав доступу до розподільчих мереж.

Попри все це, ліцензіат ще повинен:

- виконувати в повному обсязі фінансові зобов'язання відповідно до укладених угод;
- надавати відповідну звітність (бухгалтерську та встановленого зразка) до НКРЕ;
- вести відокремлений бухгалтерський облік з транспортування природного газу;
- за вимогою НКРЕ обґрунтовувати тариф;

- використовувати кошти за цільовим призначенням;
- утримувати обладнання у відповідності до технічних характеристик вимог та норм, умов екологічних, санітарно-епідеміологічних, протипожежних нормативних актів;
- розробляти заходи з підвищення технічного рівня газорозподільних мереж з урахуванням оптимізації витрат на їх утримання;
- здійснювати облік природного газу;
- з дати видачі ліцензії розробити перспективний план розвитку на наступні 5 років з місцевими органами влади;
- на вимогу НКРЕ обґрунтовувати відповідність фактичних витрат затверженому тарифу, використовувати кошти, отримані від транспортування за цільовим призначенням.

І це ще не все. Ліцензіати не мають права здійснювати інші види господарської діяльності, якщо вона перешкоджає виконанню ліцензованого виду [40]. Таким чином, для отримання ліцензіатом дозволу на здійснення будь-яких інших видів діяльності слід знов же звертатись до регулятора.

Контроль за виконанням ліцензійних умов здійснюється НКРЕ і Державним комітетом України з питань регуляторної політики та підприємництва шляхом проведення планових та позапланових перевірок. Планові проводяться не частіше 1 разу на рік, а позапланові – за умови наявності заяви про порушення ліцензіатом ліцензійних умов. Порушення відображається в акті перевірки та розглядається на засіданнях НКРЕ, яке зобов'язує ліцензіата усунути порушення та письмово проінформувати про це НКРЕ. У разі невиконання припису НКРЕ має право анулювати ліцензію. На повторне отримання ліцензії суб'єкт господарювання може претендувати не раніше ніж через рік.

Підводячи підсумки аналізу місця і ролі державних структур у регулюванні та управлінні підприємствами і процесами на внутрішньому ринку постачання природного газу, приходимо до висновку про те, що основні завдання, які перед ними поставлені Законом України «Про нафту і газ» з

сприяння розвитку конкуренції, проведення ефективної цінової і тарифної політики та захисту прав всіх суб'єктів ринкових відносин, виконуються або незадовільно, або не виконуються взагалі.

Якщо оцінювати результати діяльності регулювання і управління функціонуванням цього сегменту вітчизняного ринку за завданнями «...державного регулювання господарської діяльності на ринках, що перебувають у стані природної монополії, та суміжних до них ринків у паливно-енергетичному комплексі України...», які сформульовані групою авторів Білої книги «Державне регулювання енергетики України» [50], то приходимо до висновку, що

- «... збалансування інтересів суспільства, природних монополій і споживачів товарів, що виробляються (реалізуються) природними монополіями», не досягнуто, про що свідчать наведені вище приклади виникнення і розвитку конфліктних і кризових ситуацій, важких техногенних аварій тощо [22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32];
- «... забезпечення права споживачів електроенергетичної та нафтогазової галузей на отримання товарів і послуг стандартизованої якості за економічно обґрунтованими цінами» не гарантоване в зв'язку з псевдонезалежністю регулятора і постійним впливом на прийняття ним рішень владних, політичних, олігархічних та соціально-популістських чинників, як санкціонованих, так і несанкціонованих відключень споживачів, конфліктів між суб'єктами постачання тощо [1, 2, 50, 51, 52, 53, 54];
- «... сприяння конкуренції у сфері виробництва та постачання електричної енергії та газу, видобутку газу та нафти, зберігання та постачання газу, нафти і нафтопродуктів для забезпечення ефективного функціонування відповідних галузей та ефективного використання енергетичних ресурсів» не забезпечується в зв'язку з існуючою практикою дискримінації доступу суб'єктів господарювання до використання газових мереж [18, 51 - 58], дуже ускладненою і часто хибною практикою використанням механізмів

ліцензування – процедури, яка «...повинна бути чітко врегульована законодавчими актами, бути прозорою і передбачуваною» [51, с. 16];

- «... формування цінової і тарифної політики для природних монополій в електроенергетиці, нафтогазовому комплексі, у сфері тепlopостачання, що здійснюють комбіноване виробництво теплової і електричної енергії або використовують нетрадиційні чи відновлювані джерела енергії» - відбувається волонтаристськими методами, спонтанно, необґрунтовано, без аналізу наслідків регуляторного впливу, не відповідають вимогам і положенням Другої газової директиви ЄС від 26 червня 2003 року № 2003/55 ЄС тощо [1, с.50; 50, с. 149-152; 51-58].

З метою ліквідації прогалин і недосконалостей національного законодавства щодо вітчизняного ринку газу було розроблено і оприлюднено п'ять проектів Закону України «Про засади функціонування газового ринку» і три – Закону України «Про газорозподільні мережі» [1, с. 25; 19]. Звернемо увагу на ту обставину, що необхідність реорганізації умов функціонування ринку газу усвідомлювали представники різних органів управління державою,. Про це свідчать проекти законів «Про засади функціонування ринку природного газу» члена комітету ВР з питань паливно-енергетичного комплексу, ядерної політики та ядерної безпеки Ю М. Оробця (№4024-3 від 17.11.2005) – члена фракції «Наша Україна» [59], однойменних проектів КМ України від В. Тимошенко (№5262 від 22.10.2009) [60] та М. Я. Азарова (№6564 від 21.06.2010) [61], відповідно БЮТ і ПР.

Очевидною, хоча і дещо запізнілою реакцією на незадовільний стан ринку природного газу (ускладнені і конфліктні взаємостосунки між всіма учасниками ринку, органами виконавчої влади, регулятором і т. д.) стала надтермінова розробка, представлення, розгляд і прийняття Закону України «Про засади функціонування ринку природного газу» [62]

За названий Закон проголосувало 323 народних депутати з 430 зареєстрованих [63, 64]. Прийняття Закону переслідує основну мету:

- забезпечення системного підходу до створення умов для стабільного функціонування ринку природного газу та його подальшого розвитку з врахуванням інтересів споживачів і держави;
- забезпечення ефективної діяльності суб'єктів ринку природного газу шляхом створення конкурентного ринку природного газу;
- впровадження основних принципів створення та функціонування ринку природного газу та вживання ефективних заходів для їх реалізації;
- приведення законодавства України у відповідність до основних положень законодавства ЄС, що регулюють відносини на газовому ринку, зокрема передбачених Директивою ЄС від 26 червня 2003 року № 2003/55 ЄС [65].

Цілком очевидно, що і всі попередні законодавчі акти орієнтували учасників ринку на дотримання цих же цінностей, які продиктовані досвідом аналогічних ринків країн з еволюційно сформованою ринковою економікою. Питання полягає в тому, що між декларуванням певних цінностей та критеріїв і їх виконанням присутній такий важливий елемент, який не враховується будь-якими законами, як людський чинник.

Виходячи з цього, вважаємо за необхідне звернути увагу на певну категорію оцінок експертів, притаманних усій системі газового ринку, серед яких «... відсутність збігу корпоративних інтересів суб'єктів газового ринку з національними», «... неспроможність усунути розбіжності між інтересами вітчизняних суб'єктів газового ринку та іноземних партнерів», «... низькою виконавською дисципліною, безконтрольністю та безвідповідальністю», «... невідповідність результатів діяльності газового ринку потребам споживачів» [1, с. 25-26]. Всі виділені нами оцінки, характеризують проблеми, які породжуються не тими чи іншими законами або їх відсутністю, не регуляторними приписами та інструкціями, не ліцензуванням і сертифікацією, а позиціями людей (керівників і виконавців) щодо названих інструментів у традиційній системі «держава – бізнес – споживачі» [66, с. 104], в якій повинні працювати дві умови:

- «конкурентна економіка завжди досягатиме визначеної точки (парето-оптимальної – Г. Б.) на поверхні можливостей корисності, яка описує

- максимальний рівень корисності, потенційно досягальний одним учасником при відповідних рівнях корисності, досягнутих двома іншими»;
- «кожна точка може досягатися конкурентною економікою за умови здійснення правильного розподілу ресурсів» [66, с. 133].

В аналізованій нами системі складова «бізнесу» диференційована на «державний», «приватний» та «державно-приватний», відносини між якими є далекими від врегульовано-паритетних.

В зв'язку з цим, між всіма суб'єктами газового ринку з «відсутнім збігом корпоративних інтересів з національними», з «розбіжністю між інтересами вітчизняних суб'єктів газового ринку та іноземних партнерів» навіть в процесі імплементації і дії нового Закону України «Про засади функціонування ринку природного газу» будуть продовжувати виникати цілком зрозумілі конфліктні ситуації, породжені різними цілями і завданнями [67, 68].

Через те, цілком виправданою і актуальною виглядає проблема пошуку і визначення таких управлінських технологій та інструментів, використання яких у практиці управління діяльністю підприємств – суб'єктів господарської діяльності на вітчизняному ринку природного газу – дозволить мінімізувати загрози виникнення конфліктів через гармонізацію їх різноорієнтованих цілей та інтересів в процесі досягнення «парето-оптимальної точки» на цьому сегменті ринку.

Однією з таких потенційно придатних технологій ми вважаємо організаційно-правову форму здійснення господарської діяльності державно-приватними партнерствами, яка може стати вирішенням «... питання про модель використання газорозподільних мереж ...» [69, с 64] і дозволить удосконалити співпрацю всіх категорій бізнесу на цьому ринку, скоріше адаптувати його до енергетичного законодавства ЄС, сприяти створенню конкурентних вітчизняних енергетичних ринків, інтегрованих до європейських.

Передбачене новим Законом радикальне переформатування системи державного управління паливно-енергетичним комплексом і газовим сектором національного господарства України є неможливим без адекватних змін на рівні

окремих суб'єктів господарювання – підприємств різного функціонального призначення, різних форм власності і різного підпорядкування.

У зв'язку з цим, стає доцільним аналіз можливостей використання для організаційного реінжинірингу підприємств ГТС потенціалу державно-приватних підприємств.

1.4. Аналіз потенціалу використання форм і моделей державно-приватного партнерства для вдосконалення управління підприємствами транспортно-розподільчих систем

Організаційно-правова форма господарської діяльності, відома під назвою «державно-приватне партнерство» (надалі - ДПП), отримала масштабне розповсюдження в багатьох країнах з потужною і еволюційно розвинутою ринковою економікою, серед яких Австралія, Великобританія, Італія, Канада, Німеччина, Сполучені Штати Америки, Франція та ін.

Бізнес-активність підприємств, які використовують таку форму спільної діяльності держави і приватного бізнесу, і відомі в названих країнах як публічно-приватні підприємства (public-private partnership, PPP, ЗР або Р³), розповсюджена, як правило, на ті сфери ділової і функціональної активності суспільства, в яких державні служби і господарюючі суб'єкти самотійно не можуть забезпечити високоефективне функціонування необхідних суспільству служб, підприємств і галузей інфраструктурного характеру [70, 71, 72, 73, 74, 75, 76].

Світовий досвід використання форм, технологій, механізмів та інструментів реалізації ДПП накопичив достатньо значний позитивний потенціал усвідомлено прийнятного розподілу інвестицій, ризиків, відповідальності та винагороди між двома альтернативними формами реалізації господарських проектів.

Приклади найбільш поширених визначень поняття «публічно-приватне партнерство» є наступними:

«... партнерство між урядом і приватним сектором з метою більш ефективного забезпечення послуг та інфраструктури, які традиційно надавались державним сектором» [72];

«... послуги держави або приватного ділового підприємства, які фінансуються і функціонують шляхом реалізації партнерства уряду та однієї або кількох компаній приватного сектора» [73];

«... система, в якій ризик урядової служби або приватного бізнесу засновується і функціонує шляхом утворення партнерства між державою і однією або кількома компаніями приватного сектора» [74];

«... є варіантом приватизації, в якому елементи обслуговування, які раніше надавались тільки державним сектором, реалізуються шляхом партнерства між державою та однією або кількома приватними компаніями. На відміну від схеми повної приватизації, нове партнерство буде функціонувати як і будь-який інший приватний бізнес тільки за обмеженою участю держави» [75].

Така впливова інституція як Національна Рада США з питань публічно-приватних партнерств (United States PPP lobby - National Council for Public-Private Partnerships) визначає ДПП наступним чином:

«... це контрактна угода між державним органом (федеральним, регіональним або місцевим) і організацією приватного сектора. У рамках цієї угоди навички та активи кожного сектора (держави і приватного) об'єднуються для надання послуг або об'єктів для використання широкою громадськістю. На додаток до спільного використання ресурсів, кожна сторона бере на себе потенційні ризики і вигоди від надання послуги та/або об'єкта» [76].

Аналогічним чином Канадська Рада з питань публічно-приватних партнерств (The Canadian Council for Public-Private Partnerships або ССРРР) дає своє визначення цього терміна:

«Спільне підприємство державного і приватного секторів, створене з використанням того досвіду кожного з партнерів, який найкраще задовольнить

чітко визначену суспільну потребу за рахунок відповідного розподілу між партнерами ресурсів, ризиків і вигоди». [77].

Можливі варіанти створення і діяльності ДПП включають цілий спектр моделей, які класифікують за принципом наростання залучення до партнерства досвіду і капіталів партнера з приватного сектора. На цій основі моделі ДПП диференціюються і детермінуються наступним чином:

- проектування і будівництво (ПіБ ДПП): приватний партнер виконує специфічні роботи з проектування та будівництва об'єкта для задоволення потреб суспільства за фіксованою, як правило, ціною, а можливий ризик перевитрати коштів лягає на партнера-приватника. Частина експертів розглядають цей варіант, як перше наближення до ДПП;
- експлуатація і обслуговування (ЕіО ДПП): приватний партнер згідно з контрактом експлуатує, обслуговує і утримує в належному стані державну власність протягом визначеного терміну. При цьому, право власності на майно, що експлуатується, залишається за державою;
- фінансування, проектування, будівництво і експлуатація (ФПБіЕ ДПП): приватний партнер проектує, фінансує, будує та експлуатує нові об'єкти за умови довготермінової оренди останніх. Після закінчення терміну оренди приватний партнер передає об'єкт у власність держави;
- будівництво, володіння і експлуатація (ПВіЕ ДПП): приватний партнер фінансує, будує, володіє і експлуатує об'єкт протягом необмеженого терміну. Необхідні суспільству умови і обмеження передбачаються в первинній угоді про партнерство і реалізуються регулюючими впливами державного партнера;
- будівництво, володіння, експлуатація і передача (БВЕіП ДПП): приватний партнер отримує право на фінансування, проектування, будівництво та експлуатацію об'єкта (і доходів від цього) протягом певного періоду, після закінчення якого право власності переходить до державного партнера;
- купівля і експлуатація (КіЕ ДПП): передача державних активів приватним або державно-приватним структурам за контрактом, згідно з яким активи повинні

- бути оновлені і належно функціонувати протягом встановленого періоду часу. Держава контролює дотримання умов контракту з моменту передачі;
- ліцензована експлуатація (ЛЕ ДПП): приватний партнер отримує ліцензію або права на виконання функцій державної служби протягом встановленого терміну.
 - фінансування (Ф ДПП): приватний партнер (як правило, фінансова компанія) здійснює пряме фінансування проекту або використовує інші механізми типу довготермінової оренди або випуск облігацій.

Канадською Радою з питань публічно-приватних партнерств запропонована графічна інтерпретація шкали можливих варіантів моделей реалізації і функцій діяльності ДПП за рівнем залучення приватного партнера і передачі останньому можливих ризиків, представлена на рисунку 1.8.

Хоча від країни до країни інтерпретації і визначення терміну ДПП змінюється, їх суть залишається дуже простою – організація ефективної співпраці держави і приватного бізнесу на взаємовигідних і взаємоприйнятних умовах, пошук і визначення яких є обопільно важливою справою, реалізується у вигляді угоди про партнерство.

При цьому, накопичено достатньо значний позитивний досвід використання цієї форми організації спільної діяльності держави і бізнесу на користь суспільства, який за ствердженням [76] в США нараховує «... понад 300 років». Сектори економіки, в яких різноманітні моделі ДПП функціонують найбільш успішно в Австралії, Великобританії, Франції та інших країнах Європейського Союзу, Канаді, США включають транспорт, водопостачання і каналізацію, енергетичний сектор, приватні фінансові ініціативи для проектів, розвиток міст, доріг, парків, шкіл, лікарень, фармацевтики, освіти, наукові і прикладні дослідження університетів та інститутів, в агропромисловому комплексі і біотехнологіях, в комп'ютерних технологіях забезпечення електронного урядування та Інтернет-послуг [70 – 85].

Хоча деякі з останніх аналітичних публікацій щодо проблем діяльності ДПП в період світової фінансової кризи демонструють певну залежність

подібних структур від економічної ситуації [86-88], слід, однак визнати, що більшість таких утворень за оцінками Європейського центру з питань ДПП (European PPP Expertise Centre) переживають кризу в більш стійких режимах [89].

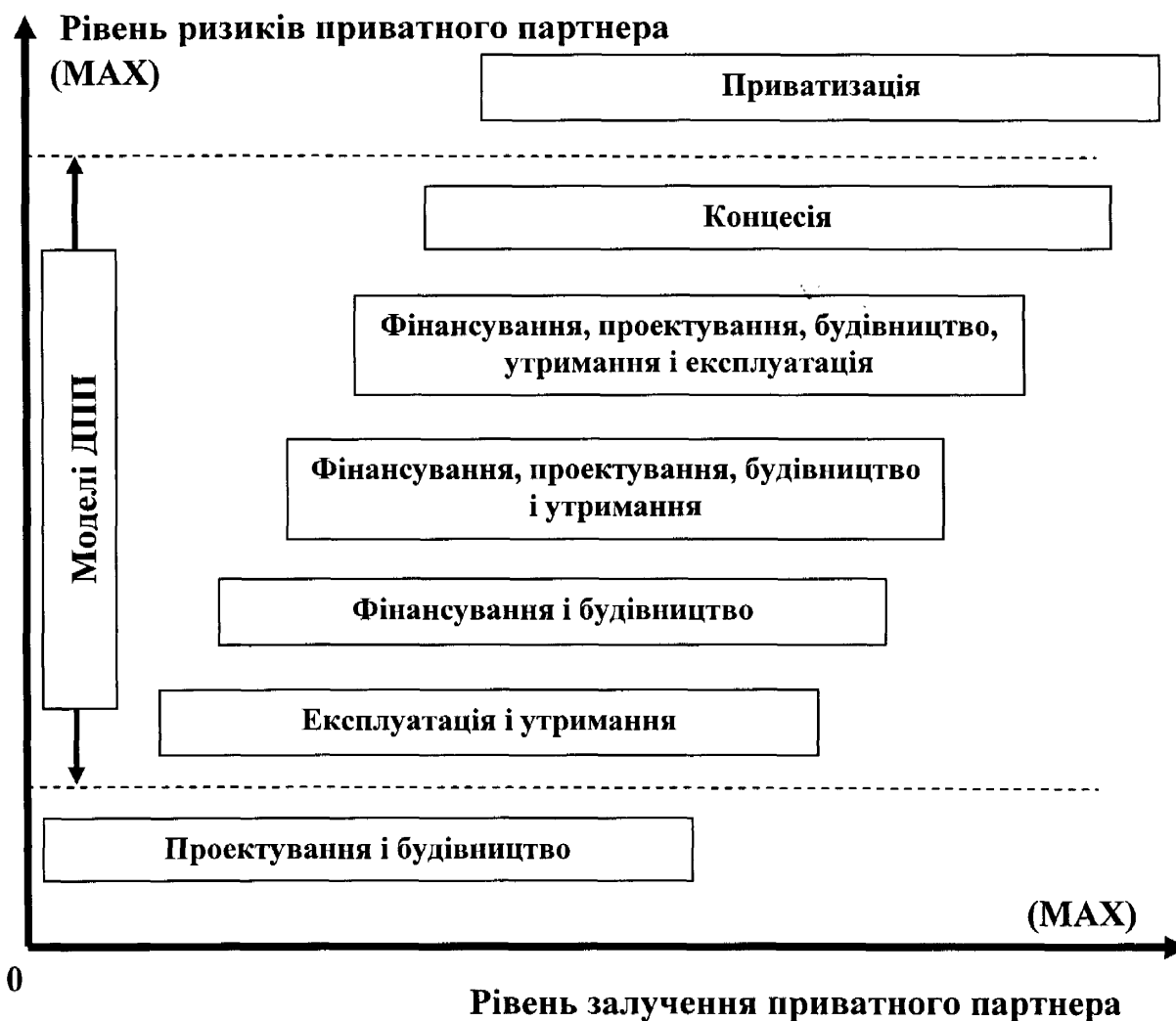


Рис. 1.8 Шкала диференціації моделей публічно-приватних партнерств за рівнями ризику і залучення приватного сектора (джерело [77])

Очевидно, що спільне протистояння кризовим викликам є більш ефективною і перспективною формою господарювання. Однак масштабне розповсюдження ДПП в країнах традиційної ринкової економіки не означає такої ж динамічної появи останніх в постсоціалістичних країнах з транзитною, квазіринковою економікою. Адже, якщо тільки у 2009 році з'являється розуміння

необхідності використання для залучення інвестицій, «... реалізованих за формою державно-приватного партнерства» у сусідній Польщі [90], якщо Росія робить перші кроки в розробці проектів створення державно-приватних підприємств [91, 92] то стан з використанням подібних форм господарювання і управлінських технологій в Україні взагалі можна оцінити, як дуже скромний.

Перший значний крок в цьому напрямку, зроблений свого часу Мінекономіки України, полягав у розробці «Концепції розвитку державно-приватного партнерства на 2008-2012 роки», яка, на думку Міністра економіки Б. Данилишина (2008 р.), є «... першим кроком до використання позитивного світового досвіду розвитку альтернативних приватизації механізмів залучення приватних коштів для підвищення конкурентоспроможності економіки держави в умовах дефіциту власних фінансових ресурсів» [93, 94, 95]. Другим кроком мало б стати прийняття Закону України «Про загальні засади розвитку державно-приватного партнерства в Україні», проект якого після розгляду КМ був направлений у Верховну Раду України [96, 97]. 25.06.2009 проект Закону України № 3447-д було прийнято Верховною Радою. Однак уже 09.10.2009 Постановою Верховної Ради України (1643-VI) рішення про прийняття в цілому проекту Закону було скасовано [98, 99] скоріше всього в зв'язку з багатьма недоліками і конфліктними суперечностями з уже чинними законами, що було продемонстровано, для прикладу, у праці [100].

Однак такий закон є необхідним для забезпечення умов зростання конкурентоспроможності державного сектора економіки на основі більш ефективного використання державного майна, залучення інвестицій, модернізації промислової і соціальної інфраструктури, підвищення якості товарів, робіт і послуг, в зв'язку з чим на розгляд Верховної Ради України групою депутатів (Королевська Н. Ю., Каськів В. В., Ляпіна К. М., Чечетов М. В., Акімова І. М., Воропаєв Ю. М., Колесніков Б. В) внесено законопроект "Про основні засади взаємодії держави з приватними партнерами" (реєстраційний номер 5239 від 16.10.2009), яким визначає правові засади державної політики у

сфері державно-приватного партнерства та основні принципи взаємодії держави з приватним сектором економіки на договірній основі [101].

Розгляд проекту названого закону (незважаючи на його важливість і багатопартійність авторів) тривав настільки довго, що ситуація з ДПП в Україні була дуже влучно охарактеризовано депутатом Донецької облради М.Черенковою словами: «Державно-приватне партнерство в Україні – мертво» [102]. Однак, доцільність його активної імплементації в практику господарської діяльності в багатьох сферах діяльності вітчизняної економіки уже не викликає сумніву.

Свідченням цього слід вважати поступове і неухильне розповсюдження в Україні ідеології створення партнерств такого типу в найрізноманітніших сферах національного господарства. Прикладами можуть служити публікації з обґрунтуванням доцільності і ефективності використання ДПП в транспортній сфері, для прикладу авіатранспорт [103, 104, 105, 106], залізничний транспорт [103, 107], автотранспорт і автомобільні дороги [103, 108, 109], морські і річкові порти [110, 111], в сфері комунікацій і зв'язку [112], в гірничо-металургійному комплексі [113], в будівельній галузі [98, 114], теплоенергетиці [103, 115], житлово-комунальному господарстві великих і малих міст України [103, 116, 117, 118] тощо.

Слід, однак, вказати на практичну відсутність аналітичних і науково-теоретичних або науково-практичних публікацій вітчизняних авторів (як науковців, так і практиків) щодо прикладів будь-якого використання ідеології ДПП в енергопостачанні, вуглевидобувній промисловості, медицині, освіті, шкільництві, наукових дослідженнях тощо.

Формування запитів до пошукової системи Google за темами «ДПП в нафтогазовидобувному комплексі України», «ДПП в газопостачанні України», «ДПП в газорозподільних системах України» і т. п. дає практично нульову інформацію щодо цієї тематики.

Розуміння необхідності законодавчого забезпечення, з одного боку, такого активного звернення до запровадження в різних сферах національної економіки

державно-приватної форми господарювання, а з іншого – практична відсутність можливості її використання, стало важливим стимулом рішення Президента України щодо підписання в липні 2010 року Закону України «Про державно-приватне партнерство» [119]. Хоча ряд експертів вважають його «рамковим», навіть в такому вигляді він потенційно може і буде сприяти розвитку співробітництва держави і бізнесу заради покращення ситуації в соціумі.

Визнаючи важливу для держави роль організаційно-управлінського, інноваційного, економічного та антикризового потенціалу використання ідеології створення і організації належного функціонування ДПП [94, 100, 120, 121, 122, 123, 124, 125], провідні українські вчені, які працюють над цими питаннями, одночасно наголошують на існуванні всім відомих недоліків, які обмежують діяльність і ефективність ДПП в Україні, серед яких: відсутність і нерозвинутість законодавчої бази; недовіра влади до бізнесу, а бізнесу до влади; відсутність досвіду і культури співробітництва управлінських рівнів бізнесових і державних структур; корумпованість державних інститутів і процедур створення партнерств; відсутність концепції управління державною власністю; відсутність спеціально навчених висококваліфікованих і досвідчених управлінських кадрів, які володіють специфічними управлінськими технологіями та інструментами; непрозорість податкової системи, необґрунтованість податкових ставок і тарифів для ДПП тощо [103, 118, 124, 125, 126].

Таким чином, повна відсутність досвіду адаптації і використання управлінських технологій створення і забезпечення належного функціонування при належному управлінні приватно-державних партнерств в сфері діяльності вітчизняних газорозподільних підприємств, відомі негативні оцінки проблем їх запровадження в практику діяльності ДПП в інших секторах національного господарства України, а також відомі позитивні оцінки результатів їх використання в інших країнах, свідчить про те, що тема пошуку, визначення і дослідження процесів створення і управління діяльністю ДПП в умовах українських реалій є актуальною, а потенціал отримання в результаті її

виконання нових науково-теоретичних, методологічних і практичних результатів – високий.

Висновки до розділу 1

У результаті виконаних нами ретроспективних аналітичних досліджень процесу започаткування і розвитку газотранспортної та газорозподільної систем нашої держави, виконання порівняльних оцінок сьогоденного стану організації забезпечення споживачів України природним газом з іншими країнами, а також місця і ролі держави в цьому контексті, є всі підстави для формулювання наступних висновків:

1. ГТС України – об'єкт необґрунтованих і непродуманих управлінських, організаційно-юридичних і організаційно-технологічних трансформацій в умовах формування внутрішнього ринку природного газу та послуг з його доставки. У результаті цього ГТС перетворилась у конгломерат суб'єктів господарювання, які, залишаючись об'єднаними мережею газопроводів, організаційно, юридично і фінансово-економічно є дезінтегрованими та диференційованими за формами власності і підпорядкуванням різним суб'єктам управління. Порядок взаємовідносин і погодженого їх функціонування є недосконалим, законодавчо неврегульованим і економічно неефективним.

2. Основними причинами неефективної взаємодії суб'єктів господарської діяльності в сфері транспортування і розподілу природного газу є переважання адміністративних схем та методів управління і регулювання ринку газу, несформоване конкурентне середовище і правила паритетної поведінки на цьому ринку всіх суб'єктів господарювання, непрозоре, непрогнозоване і волюнтаристське проведення регулятором цінової і тарифної політики.

3. Прийняття Верховною Радою України нових Законів «Про засади функціонування ринку природного газу» і «Про державно-приватне

партнерство» слід вважати тільки частковим вирішенням проблеми в зв'язку з тим, що присутність на газовому ринку державних, приватних і державно-приватних суб'єктів господарської діяльності з притаманною їм конфліктністю кінцевих інтересів вимагає (окрім удосконалення нормативно-правового забезпечення їх співпраці) розробки технологій та інструментів управління цими суб'єктами, орієнтованих на мінімізацію загроз виникнення конфліктів через гармонізацію інтересів всіх учасників.

4. Гармонізація інтересів суб'єктів ринку природного газу може і повинна відбуватися на засадах пошуку і визначення таких спільних цілей, завдань, шляхів і ресурсів з їх досягнення, в яких підцілі і підзавдання кожного з учасників ринку відповідали б чітко детермінованому ресурсному вкладу і адекватній участі в розподілі результатів спільного господарювання. Найбільш вдалою організаційно-правовою формою реалізації такого сценарію удосконалення процесів функціонування ринку природного газу є масштабне використання різноманітних варіантів утворення і діяльності державно-приватних партнерств.

5. Аналіз потенціалу використання форм і моделей державно-приватного партнерства для вдосконалення управління підприємств транспортно-розподільчих систем дозволив сформулювати наступні завдання, які потребують виконання певного обсягу науково-теоретичного аналізу, обґрунтувань та ідентифікації можливостей удосконалення діяльності підприємств на ринку постачання природного газу, а також розробки методологічних і практичних рекомендацій щодо удосконалення процесів управління останніми. До цих завдань належить:

5.1. Обґрунтування рекомендацій з вибору моделі ДПП для використання в процесах і процедурах організаційного реінжинірингу газорозподільних підприємств.

5.2. Науково-теоретичне обґрунтування та розробка концепції гармонізації інтересів учасників газового ринку на основі використання організаційно-правової форми державно-приватних підприємств.

5.3. Розробка моделі управління державно-приватним підприємством на основі максимальної інтеграції інтелектуального потенціалу людських ресурсів всіх учасників процесу постачання-споживання природного газу.

5.4. Апробація і аналіз результатів впровадження інтелектуалізованої системи управління діяльністю ДПП на засадах гармонізації інтересів сторін-учасниць на прикладі ВАТ-ГРП (ВАТ «Івано-Франківськгаз»).

Розв'язку сформульованих вище завдань присвячені наступні розділи дисертаційної роботи.

РОЗДІЛ 2

РОЗРОБКА КОНЦЕПЦІЇ ГАРМОНІЗАЦІЇ ІНТЕРЕСІВ УЧАСНИКІВ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА

2.1 Вибір та обґрунтування моделі ДПП для використання в процесах і процедурах організаційного реінжинірингу газорозподільних підприємств

Приведена в 1.4 графічна інтерпретація диференціації моделей ДПП за рівнем залучення приватного партнера до участі в роботі партнерства (рис. 1.8) відображає різний ступінь володіння власністю і управлінського впливу сторін на об'єкт державно-приватної угоди, визначаючи тим самим перелік прикладів базових моделей фінансування, відносин власності і методів управління. Основною ж характеристикою будь-якого ДПП ми вважаємо організацію тривалої співпраці між суспільними і приватними секторами, коли приватний сектор фінансує процеси проектування, будує, експлуатує і модернізує різноманітні інфраструктурні об'єкти, які раніше традиційно знаходились у власності і управлялись державними структурами [76, 77, 80, 85, 88].

З цієї точки зору звернемо увагу на зміст терміна «приватно-державне партнерство», який використовується комітетом ОЕСД з наукової і технологічної політики: «... будь-які офіційні відносини або домовленості на фіксований/нескінчений період часу між державними і приватними учасниками, у якому обидві сторони взаємодіють у процесі ухвалення рішення (підкреслено мною – Г. Б.) і спільно вкладають обмежені ресурси, такі як гроші, персонал, устаткування й інформацію для досягнення конкретних цілей у визначеній сфері науки, технології й інновації» [127].

Європейською комісією визначено і рекомендовано чотири напрями залучення ДПП в процеси експлуатації та розвитку інфраструктури:

- додаткове фінансування дефіциту коштів;
- впровадження нових методів, технологій та інструментів управління;

- генерування доданої вартості для споживачів і суспільства в цілому;
- досконаліша ідентифікація потреб суспільства та оптимальне використання ресурсів.

При цьому підприємницькі ризики перерозподіляються в бік приватного партнера, а суспільство виграє як споживач більш якісно генерованих і наданих послуг.

Сьогодні в Україні активне використання організаційно-юридичної форми ДПП гальмується присутністю і дією таких чинників, як: державний монополізм, відсутність необхідної законодавчої бази, корупція при тендерному відборі приватних партнерів, намагання держави в особі її функціонерів зберегти за собою ключові права стосовно об'єктів угод щодо створення і діяльності державно-приватних партнерств.

Стан справ хоча і не достатньо динамічно, але змінюється. Навіть поданий до Верховної Ради України проект Закону «Про основні засади взаємодії держави з приватними партнерами» [101] міг би стати рамковим підґрунтям визначення політики розвитку державно-приватних партнерств, а прийнятий і підписаний Президентом Закон України «Про державно-приватне партнерство» [119] встановлює наступні основні принципи організації діяльності державно-приватних підприємств в Україні:

- рівність перед законом державних та приватних партнерів під час провадження діяльності в рамках державно-приватного партнерства;
- відсутність будь-якої дискримінації приватних партнерів під час провадження діяльності в рамках державно-приватного партнерства;
- заборона обмеження прав приватних партнерів, крім випадків, передбачених Законом;
- узгодження інтересів державного та приватного партнерів з метою досягнення взаємної вигоди;
- незмінність цільового призначення та форми власності об'єкта державно-приватного партнерства протягом усього строку реалізації проектів в рамках державно-приватного партнерства;

- визначення приватного партнера виключно на конкурсних засадах;
- виключне право приватних партнерів на користування одержаними результатами діяльності в рамках державно-приватного партнерства відповідно до укладених договорів та спеціального законодавства України;
- визнання прав державними та приватними партнерами, обов'язків і відповідальності, що передбачені спеціальним законодавством України та визначені умовами договору, укладеного в рамках державно-приватного партнерства;
- справедливий розподіл ризиків, пов'язаних з виконанням договорів, укладених в рамках державно-приватного партнерства;
- забезпечення розподілу прибутку між державним та приватним партнерами на умовах, визначених договором, укладеним в рамках державно-приватного партнерства.

Реалізація і легітимізація ДПП на вказаних вище засадах може і повинна відбуватися на основі угоди або шляхом створення юридичної особи, або без створення останньої на основі законної та відкритої процедури відбору приватних партнерів для вирішення конкретних економічно і соціально значущих проблем суспільства. ДПП як юридична особа створюється згідно з вимогами чинного законодавства України. Відомі форми і умови угод про створення і діяльність ДПП включають наступні варіанти: концесія, оренда державного майна, аутсорсинг, лізинг, франчайзинг, про розподіл продукції, про управління державним майном, про спільну діяльність тощо [77, 80, 85, 124].

Аналізуючи основні варіанти моделей ДПП з метою обґрунтування рекомендацій щодо їх використання для організації ефективної діяльності підприємств газотранспортних і газорозподільних мереж України, приходимо до наступних висновків:

1. Варіант виключно державного забезпечення суспільства благами газопостачання і газоспоживання не є прийнятним в зв'язку з тим, що держава в сьогоdnішньому стані не здатна забезпечити ефективне і результативне функціонування мереж, а також залучити необхідні для цього інвестиції.

2. Форма залучення приватних структур через оформлення контрактів на надання послуг з транспортування і постачання природного газу, запропонована у 2009 для ВАТ-ГРП, не може бути рекомендованою до масштабного використання в зв'язку з тим, що:

- не забезпечить залучення необхідних інвестицій в зв'язку з неврегульованістю питань власності і відповідальності;
- обумовлює виникнення проблеми фінансування процесів експлуатації мереж (замість автоматичного отримання коштів на розподільний рахунок в розмірі тарифу підприємству необхідно підписувати акти виконаних робіт, доказувати факт їх виконання згідно з умовами угоди та чекати відповідного фінансування);
- зумовлює проблеми в сфері обліку поставленого природного газу, оскільки не врегульовує відповідальність за оплату його комерційних втрат;
- демотивує активність підприємств в роботі із споживачами в напрямку підвищення рівня розрахунків і т. п.

3. Варіант аутсорсингу, тобто передачі державними організаціями виділених бізнес-процесів або функцій для виконання приватними спеціалізованими компаніями. На нашу думку, цей варіант взагалі не придатний для використання в сфері газопостачання, оскільки технологічні процеси і функції є настільки пов'язаними територіально-просторово, техніко-технологічно та за відповідальністю, що їх технологічне виділення є неможливим.

4. Форма лізингу - виду інвестиційної діяльності, при якому спеціалізована лізингова компанія (інвестор) купує вказане державною організацією (лізингоотримувачем) майно (предмет лізингу) та передає це майно в платне користування з можливістю переходу права власності після закінчення строку лізингу. Цілком очевидно, що ця форма не може знайти використання в сфері газопостачання, оскільки головний об'єкт експлуатації (мережі) є уже сформованим, а право власності визначено. Можливий лізинг іншого

обладнання не відіграє вагомої ролі в здешевленні послуг і формуванні вагомих фінансових потоків.

5. Форма франчайзингу – купівлі певного бізнесу за зразком, що дозволяє зменшити початкові інвестиції та виступати в ролі власника бізнесу для існуючих умов системи газопостачання не є придатною.

6. Передача функцій оперативного і стратегічного управління через договір оренди (як це було, для прикладу, до 2008 року) також, як показав негативний досвід, не вирішує головної проблеми залучення інвестицій для експлуатації, оновлення і розвитку мереж газопостачання з гарантією повернення вкладень.

7. Будівництво, оперативне управління з наступною передачею державі та інші варіанти (будівництво, користування на умовах лізингу і передача; будівництво, володіння, оперативне управління і передача; фінансування, проектування, будівництво, стратегічне управління і передача, тощо) є, звичайно, можливим варіантом. Однак зацікавити ним інвесторів неможливо, оскільки інвестувати, будувати, утримувати та експлуатувати необхідно сьогодні, а варіанти і гарантії повернення коштів є не зрозумілими. Крім того, дана форма не вирішує проблем залучення інвестицій для потреб уже існуючих об'єктів.

8. Договір концесії – укладена угода про надання уповноваженим органом державної виконавчої влади або органом місцевого самоврядування на платній та строковій основі юридичній або фізичній особі (суб'єкту підприємницької діяльності) права на створення (будівництво) та/або управління (експлуатацію) визначеного угодою об'єкта концесії (строкове платне володіння). Умовами такого надання є обов'язкове задоволення громадських потреб та взяття суб'єктом підприємницької діяльності (концесіонером) на себе зобов'язань із створення (будівництва) та/або належного управління (експлуатації) об'єктом концесії, майнової відповідальності і можливих підприємницьких ризиків.

9. Варіант повної приватизації суперечить як чинному законодавству, так і самому сенсу державно-приватного партнерства.

Таким чином, накопичені світовим досвідом концептуальні підходи, форми, методи і механізми реалізації державно-приватного партнерства можуть бути використані для прийняття ефективних рішень у сфері реформування природних монополій, у розширенні практичного використання угод про розподіл продукції, мають високий потенціал вирішення проблем покращення виробничої і соціальної інфраструктур, а отже, і вирішення більшості проблем, зібраних у сфері газового господарства.

Найбільш зручною моделлю реалізації державно-приватного партнерства, яку можна рекомендувати для масштабного використання у газовому секторі в умовах сьогодні чинного законодавства, слід вважати укладання концесійної угоди – юридично-організаційної форми з високим потенціалом врегулювання відносин власності і цінової політики в галузі.

Правовою підставою для запровадження концесійного механізму є Закон України "Про концесії", прийнятий свого часу з метою підвищення ефективності використання державного та комунального майна та забезпечення потреб громадян України у товарах, роботах і послугах [128], який визначив головні поняття та правові засади регулювання умов і порядку передачі в концесії державного та комунального майна.

Згідно з цим Законом, об'єкт концесії передається концесіонеру на конкурсній та платній основі в тимчасове користування на умовах, визначених в концесійному договорі, який укладається на термін не менше 10 років і не більше 50 років. Умови концесійного договору є чинними протягом всього терміну його дії, в тому числі у випадках, коли після його укладення законодавчими актами встановлено нові правила, які погіршують становище концесіонера.

Окреслені Законом сфери господарської діяльності та об'єкти права державної і комунальної власності яких можуть надаватися у концесію, передбачають його використання для будівництва і експлуатації автомобільних

доріг, шляхів сполучення, вантажних і пасажирських портів, аеропортів, міського транспорту, в сфері комунального господарства, обслуговування і експлуатації житла, в секторі транспортуванні і розподілу природного газу, при виробництві і/або транспортування електроенергії, послуг з постачання тепла, у сфері кабельного телебачення, зв'язку, поштових послуг, ритуальних послуг і т. д.

До об'єктів концесії належить майно підприємств у вигляді цілісних майнових комплексів, об'єкти незавершеного будівництва та законсервовані об'єкти, права на провадження окремих видів підприємницької діяльності у визначених Законом сферах господарської діяльності. При цьому об'єкти права державної і комунальної власності можуть бути передані у концесію лише за умови включення конкретних об'єктів до наступних Переліків:

- Перелік об'єктів права державної власності, які можуть надаватися в концесію, затверджений Постановами Кабінету Міністрів України № 2293 від 11.12.1999 року із змінами та доповненнями № 1536 від 12.10.2000 року та №263 від 22.03.01 року.
- Перелік об'єктів права комунальної власності, які можуть надаватись у концесію, затверджується виключно на пленарних засіданнях відповідних місцевих рад, а прийняття рішень щодо надання їх у концесію є прерогативою органів місцевого самоврядування або уповноважених ними виконавчих органів.

Слід підкреслити, що об'єкти права державної і комунальної власності передаються у концесію лише на умовах конкурсу, за результатами якого концесіодавець та переможець конкурсу (концесіонер) готують і укладають концесійний договір. Цей договір вважається укладеним з дня досягнення домовленостей з усіх істотних умов і підписання сторонами.

До істотних умов концесійного договору, визначених Законом, належать фінансові умови створення об'єкта концесії; умови надання земельної ділянки; перелік видів діяльності, здійснення яких підлягає ліцензуванню; умови встановлення та зміни цін; строк дії договору концесії, умови і обсяги

поліпшення об'єкта концесії та порядок компенсації зазначених поліпшень; умови, розмір і порядок внесення концесійних платежів; порядок використання амортизаційних відрахувань; відновлення об'єкта концесії та умови його повернення; відповідальність за виконання сторонами зобов'язань; страхування концесіонером об'єктів концесії, взятих у концесію; порядок продовження і припинення дії договору; порядок вирішення спорів між сторонами та інші.

Серед основних принципів діяльності, пов'язаної з наданням та отриманням концесії, є оплатне використання об'єкта концесії. Концесійний платіж вноситься концесіонером відповідно до умов концесійного договору незалежно від наслідків господарської діяльності та зараховується до державного або місцевих бюджетів. Разом з тим, концесіодавець відповідно до Закону може надавати концесіонерам збиткових і низькорентабельних об'єктів концесії, які мають важливе соціальне значення, пільги щодо концесійних платежів, а також передбачати у концесійному договорі надання дотацій, компенсацій та пільг.

Окрім цього всього, Закон України «Про концесії» передбачає реєстрацію підписаних концесійних договорів, реєстр яких здійснюється Фондом державного майна України.

Реалізації ж положень Закону покликані сприяти наступні нормативно-правові акти Кабінету Міністрів України:

- Положення про проведення концесійного конкурсу та укладення концесійних договорів на об'єкти права державної та комунальної власності, які надаються у концесію, затверджене Постановою КМУ № 642 від 12 квітня 2000 року;
- Типовий концесійний договір, затверджений Постановою КМУ № 643 від 12 квітня 2000 року;
- Методика розрахунку концесійних платежів, затверджена Постановою КМУ № 639 від 12 квітня 2000 року та №868 зі змінами від 26.07.2001 року;

- Положення про реєстр концесійних договорів, затверджене Постановою КМУ № 72 від 18 січня 2000 року;
- Порядок визначення об'єктів концесії, концесіонерам яких можуть надаватися пільги щодо концесійних платежів, дотації, компенсації та умови їх надання, затверджені Постановою КМУ № 1114 від 13 липня 2000 року.

Застосування методів і механізмів реалізації співпраці держави (комуни) і приватного бізнесу на основі концесійної угоди має ряд переваг в порівнянні з іншими механізмами такого господарювання.

Щодо першої сторони – концесіодавця, то ці переваги проявляються в наступних позитивних можливостях:

- концесіодавець зберігає контроль за об'єктом, переданим у концесію;
- об'єкт концесії зберігається в державній чи комунальній власності на весь період дії концесійного договору;
- власник зберігає вплив на загальну стратегію розвитку об'єкта концесії, на формування цін і тарифів;
- об'єкт концесії отримує можливість розвитку і зростання без залучення бюджетних коштів;
- можливість вибору того концесіонера, який забезпечить найкращі умови розвитку об'єкта концесії на конкурсній основі;
- отримання концесійних платежів;
- забезпечення ефективного використання державного та комунального майна.

Друга сторона – концесіонер – отримує в розпорядження наступний перелік потенційних переваг:

- право гарантованого отримання державного або комунального майна на тривалий період терміном від 10 до 50 років;
- отримання в концесію не лише майна, а і прав на провадження певних видів підприємницької діяльності (в т. ч. транспортування газу);

- можливість інвестувати в реалізацію довгострокових інвестиційних проектів на об'єктах права державної та комунальної власності у визначених цим законом сферах господарської діяльності (в т. ч. транспортування газу);
- стабільність умов концесійного договору на весь термін їх дії;
- можливість включення за згодою сторін до концесійного договору, крім істотних умов, визначених Законом, і інших умов та положень в межах чинного законодавства;
- право власності на прибуток і на продукцію, отримані як результат належного управління об'єктом концесії;
- право на відшкодування витрат, понесених для поліпшення отриманого в концесію майна, за рахунок прибутку, якщо інше не передбачено концесійним договором.

Окрім цього, концесіонери планово збиткових та низькорентабельних об'єктів, які мають важливе соціальне значення, можуть отримувати пільги щодо концесійних платежів, а також розраховувати на дотації і компенсації від держави або органів місцевого самоврядування.

Третя сторона – споживачі товарів, робіт і послуг ДПП – на основі концесії отримує гарантоване договором концесії забезпечення громадських потреб в отриманні якісних товарів, робіт і послуг.

Таким чином, ідеологія та інструментарій концесійної угоди навіть при відсутності сьогодні в Україні чинного законодавства про ДПП дають можливість створювати в сфері газопостачання суб'єкти господарювання, здатні максимально задовольнити потреби суспільства в надійному, ефективному і недорогому постачанні природного газу його споживачам.

Виділення нами вище переліку можливих переваг від використання цього механізму для кожного із учасників процесу зовсім не означає їх автоматичної реалізації в процесі діяльності. Для цього слід ідентифікувати і дослідити ключові інтереси потенційних учасників договору концесії.

2.2 Ідентифікація ключових інтересів учасників державно-приватного партнерства та графоаналітичне моделювання шляхів їх гармонізації

Цілком очевидно, що державно-приватне партнерство – модель організації господарської діяльності суб'єкта господарювання, яка здійснюється на засадах використання цим суб'єктом часток державного і приватного капіталів на попередньо визначених, погоджених і юридично оформлених умовах існування, фінансування, встановлення відносин власності і методів управління. Ще більш очевидним є той факт, що інтереси всіх учасників партнерства, умови та критерії їх досягнення і цільового використання отриманих результатів є достатньо різними, а в багатьох випадках навіть конфліктними або взаємовиключними.

Через те у випадку створення і впровадження будь-яких варіантів моделей ДПП, з тією чи іншою метою, в тій чи іншій сфері господарювання завжди виникають задачі, обумовлені дихотомічною природою цілей їх створення та діяльності – необхідністю забезпечення спільного управління процесами досягнення спільно встановлених стратегічних цілей і, що найважливіше, справедливого розподілу спільно генерованих економічних і/або соціальних результатів між учасниками.

Таким чином, економічні і/або соціальні цілі створення ДПП повинні ставати результатом компромісу інтересів сторін. В свою чергу, такі різним чином орієнтовані інтереси сторін потребують чіткої ідентифікації та категоризації за рівнем їх важливості для всіх учасників. Адже в іншому випадку існуючі і діючі в Україні перешкоди на шляху становлення та розвитку державно-приватних партнерств будуть і надалі гальмувати використання потенційно високоефективних управлінських технологій зі створення і реалізації переваг діяльності ДПП. До основних гальмуючих чинників і перешкод слід, на нашу думку, віднести наступні:

- відсутність сучасного, законодавчо забезпеченого і врегульованого поля діяльності ДПП;
- відсутність інституційного, правового і мотиваційного середовища для створення і ефективної діяльності ДПП;
- відсутність системи мотивуючих і стимулюючих податкових та інвестиційних пільг для ДПП
- залишки державно-монополістичних обмежень на різні види і сфери господарської діяльності;
- непрозорість прийняття рішень та корумпованість органів державного управління і місцевого самоврядування в процесах відбору і визначення приватного партнера на конкурсних засадах;
- обмеження прав приватних партнерів корумпованими чиновниками і службовцями органів державного управління і місцевого самоврядування;
- прагнення, потреби і мотиви збереження ключових прав на управління об'єктами державно-приватної власності функціонерами органів державного управління, які породжують нерівність і дискримінацію в партнерських стосунках;
- організаційна і юридична негнучкість в управлінні, зумовлена неможливістю оперативно змінювати цілі, плани, завдання і шляхи їх досягнення, що знижує конкурентоздатність ДПП;
- перекладання венчурних ризиків при виконанні зобов'язань за результати господарської діяльності на приватного партнера;
- відсутність позитивного досвіду в практиці корпоратизації природних монополій;
- незадовільний стан підприємницького клімату і економічного середовища;
- високий рівень взаємної недовіри партнерів при відсутності гарантій взаємно лояльної поведінки;
- відсутність професійно підготовлених, кваліфікованих і досвідчених топ-менеджерів для ДПП, з адекватним рівнем довіри з обох сторін.

Такий стан і оцінка існуючого сьогодні в Україні підприємницького середовища формують у кожного із потенційних партнерів цілу палітру діаметрально протилежних цілей і завдань господарювання, взаємовиключних інтересів, а значить, і абсолютно дезорієнтовану картину організаційно-управлінської культури, життєвих цінностей і мотивів поведінки насамперед управлінського персоналу ДПП.

В зв'язку з цим, питання аналізу та ідентифікації переліку ключових інтересів і цілей спільної діяльності учасників будь-якого державно-приватного партнерства, здатних в процесі їх досягнення інтегрувати всі без винятку види ресурсного забезпечення (трудові, інтелектуальні, фінансові, матеріальні і т. д.), є необхідним і доцільним науковим завданням. При цьому слід особливу увагу звернути на пошук можливостей організаційного об'єднання з метою оптимізації спільного використання тих видів ресурсів, які в результаті існуючої дезінтеграції цілей та інтересів використовуються неефективно, а саме:

- вільні і недорогі кошти приватних вітчизняних та зарубіжних інвестиційних фондів, міжнародних фінансових організацій;
- основні фонди, матеріальні ресурси та існуюча інфраструктура державних підприємств і насамперед тих, які належать до природних монополій;
- державна підтримка і гарантії суспільно-корисної діяльності із створення доданої вартості в потрібних для споживачів і суспільства напрямках, які є нецікавими для приватного бізнесу;
- приватний досвід визначення потреб і забезпечення якісної пропозиції на відповідних ринках товарів і послуг;
- інноваційні методи і технології управління бізнес-процесами.

З метою виконання поставленого завдання нами в роботі [129] була зроблена спроба порівняльного аналізу змісту цілей, завдань, інтересів основних цінностей і мотивів поведінки потенційних учасників державно-приватних партнерств, результати якої представлені в таблиці 2.1.

Порівняльний аналіз змісту і джерел формування цілей, завдань, інтересів, цінностей і мотивів поведінки учасників державно-приватних партнерств (власне опрацювання автора)

Показник	Держава		Приватне підприємство		Д-П партнерство		Споживачі	
	Зміст	Джерело	Зміст	Джерело	Зміст	Джерело	Зміст	Джерело
Цілі	Загальнодержавні (суверенітет, національна безпека, економічний добробут, стабільність, НТП, людський розвиток)	Державна політика і стратегія, наука, історія, культура, традиції, суспільні потреби і блага	Збагачення, розвиток бізнесу, завоювання ринків,	Підприємець, ринкова ситуація, державні закони і регулювання, нормативно-правові акти місцевого самоврядування, етика бізнесу	Загальнодержавні + приватні	Орган управління ДПП	Суверенітет і національна безпека, рівень життя, економічний добробут, стабільність, особистий і родинний розвиток	Державна політика і стратегія, наука, історія, культура, традиції, особисті, родинні та суспільні потреби і блага
Завдання	Бюджет	КМУ, ВР, органи ДУ і МС	Бізнес-плани	Власник, орган управління ПП	Плани бізнес-діяльності	Орган управління ДПП	Особисті і родинні плани	Особисті і родинні ресурси
Інтереси	Податкові надходження	КМУ, ВРУ, Мінфін, ДПА	Прибутки	Власник, орган управління ПП	Прибутки + податки в державний бюджет	Орган управління ДПП	Якісні товари і послуги за низькими цінами	Державно-приватне партнерство
Цінності	Свобода, демократія, справедливість, прогрес,	Цивілізація, суспільство, держава, місцева влада, громадська думка	Свобода, демократія, справедливість, прогрес,	Цивілізація, суспільство, держава, місцева влада, громадська думка, підприємець	Свобода, демократія, справедливість, прогрес,	Орган управління ДПП	Свобода, демократія, справедливість, прогрес, особисті і родинне благополуччя	Цивілізація, суспільство, держава, місцева влада, громадська думка
Мотиви	Влада, причетність, кар'єра	Держава	Ринковий успіх, причетність, влада	Власник, наймані працівники	Ринковий успіх, причетність, влада	Орган управління ДПП	Вживання, причетність, повага оточення	Праця на себе, родину і суспільство

Для більш достовірної інтерпретації впливових чинників, які формують позиції щодо діяльності ДПП запропонована таблиця порівняльного аналізу була трансформована для врахування такого важливого чинника ринку природного газу як споживачі.

Врахуванням третьою складову формування результатів діяльності ДПП на ринку надання послуг з транспортування і розподілу природного газу, аналіз представленої в таблиці 2.1 інформації щодо змісту і джерела формування встановленого нами переліку характеристик потенційних учасників дозволяє зробити такі висновки:

1. Управління діяльністю ДПП слід доручати незалежним суб'єктам з високопрофесійним, досвідченим і спеціально підготовленим для управління ДПП керівним персоналом, орієнтованим насамперед на успіх дорученої справи – забезпечення успішної діяльності підприємства, а також на дотримання загальнолюдських цінностей в процесі гармонізованого забезпечення інтересів і мотивів взаємної поведінки сторін-учасниць.

2. У зв'язку з цим, подальші дослідження в напрямку удосконалення функціонування ДПП в Україні загалом і в газотранспортному і газорозподільному секторі зокрема слід сфокусувати на ментальності та інтелектуальних моделях керівників і органів управління ДПП з орієнтацією останніх на раціональні методи гармонізації інтересів учасників.

Саме тому стає актуальним і доцільним питання як науково-теоретичного обґрунтування, так і дослідження методологічних шляхів з наступною розробкою практичних умов та рекомендацій щодо можливостей зниження рівня конфліктності процесів взаємодії ДПП з ринковим оточенням, із засновниками та учасниками (постачальниками, споживачами товарів і послуг) через забезпечення гармонізації інтересів всіх учасників шляхом організації належного управління їх діяльністю.

Виходячи з цього, слід звернути увагу на той факт, що однією з основних причин неефективного використання в Україні потенціалу створення і організації належного функціонування державно-приватних партнерств в найрізноманітніших сферах ділової активності є відсутність позитивної мотивації до ефективної і результативної співпраці потенційних учасників –

держави і приватного бізнесу. Така ситуація значною мірою зумовлена існуючими і «живучими» традиціями взаємної недовіри, різноорієнтованими цілями і завданнями сторін-учасниць, а також абсолютною відсутністю в багажі вітчизняної управлінської науки теоретично-методичного обґрунтування можливостей та умов забезпечення і гарантування ефективної та результативної співпраці на засадах гармонізації інтересів [129].

Проблема гармонізації стосунків між учасниками будь-яких ринкових трансакцій найрізноманітнішого призначення і типу з'явилась разом із виникненням самих цих стосунків. Адже будь-яка угода про ті чи інші умови взаємного обміну між двома учасниками процесу (контрагентами) супроводжується, як правило, спробами, прагненнями і намаганнями кожного з них отримати певну перевагу над іншим за рахунок використання найрізноманітніших чинників (наявності додаткових ресурсів, монопольного володіння певними видами ресурсів, існування інформаційної і кваліфікаційної асиметрії і т. п.). Однак ця гармонізація, очевидно, в більшій мірі стосується тільки досягнення контрагентами так званої «справедливої ціни», «справедливої вартості» чи «справедливої винагороди» в процесі взаємного обміну товарами і/або послугами. При цьому такий пошук має характер визначення шляхом багатьох ітерацій взаємоприйняттого балансу як між можливостями і потребами обох сторін, так і необхідністю тривалого підтримання взаємовигідних стосунків в майбутньому.

Ідентифікації справедливої винагороди в процесах спільної діяльності уже не ринкових контрагентів, а партнерів по бізнесу характеризується більш складною природою і змістом. Це пояснюється тим, що спільна діяльність, не вимагаючи і не передбачаючи прямого обміну товарами чи послугами, вимагає справедливого розподілу генерованих спільною діяльністю результатів в обмін за внесений в цю діяльність вклад (матеріальний, фінансовий, інтелектуальний, духовний, ідеологічний тощо).

В зв'язку з цим, в практиці управління діяльністю людських спільнот завдання гармонізації інтересів членів цих спільнот – партнерів, якими в процесі спільної діяльності (торгівлі, обміну, виробництві, розподілі, творчості тощо) переслідуються різні цілі, ставились, досліджувались і вирішувались

неодноразово. При цьому під гармонізацією інтересів в більшості випадків розуміли процес забезпечення «справедливого» обміну вкладених в спільну діяльність тією чи іншою стороною ресурсів (фізичних, фінансових, матеріальних, інтелектуальних, сировинних тощо) на розподілену вигоду – задекларований інтерес кожної зі сторін. Таким чином, вкладаючи в поняття «ресурс» значення «товар», партнери з неминучістю приходять до того моменту, коли за вкладений в спільну діяльність ресурс вони захочуть отримати «справедливу ціну» – винагороду. Тут слід вказати, що, згідно з відомим положенням Ш. Монтеск'є (1689-1755) «... справедлива ціна товарів та справжні відносини між партнерами встановлюються тільки конкуренцією» [130, с. 286], тобто – пошук і встановлення «справедливої» винагороди в обмін на привнесені в спільну діяльність ті чи інші ресурси навіть за умов партнерства буде і повинен відбуватись на конкурентних засадах. Адже поняття справедливого обміну ще за Фомою Аквінським (1225/26 — 1274), має відбуватись «... без обману і заради спільної користі», тому що «продавати дорожче чи купувати річ дешевше, ніж вона коштує, само по собі недозволено і несправедливо» [Цит. за 131, с. 7].

Тому цікавою як з науково-теоретичної, так і практичної точок зору задачею є моделювання і дослідження процесів співпраці учасників державно-приватних партнерств з метою визначення умов налагодження їх ефективної і результативної діяльності, прийнятної як для сторін-учасниць, так і для соціуму загалом.

Відомі графічні інтерпретації процесів взаємного обміну між партнерами-контрагентами ринкових стосунків дозволяють використати їх для виконання порівняльних графоаналітичних досліджень різних умов взаємодії останніх, а ретроспективно-порівняльний аналіз їх розвитку щодо різноманітних варіантів взаємодії і кількості учасників процесу гармонізації дозволить встановити умови взаємоприйнятних (гармонізованих) стосунків.

Відома модель процесу виконання трансакцій між двома контрагентами демонструє, що найбільш наглядно ця процедура була описана і графічно інтерпретована Вільфредо Парето [132, с. 41] на прикладі двох контрагентів (див. рисунок 2.1).

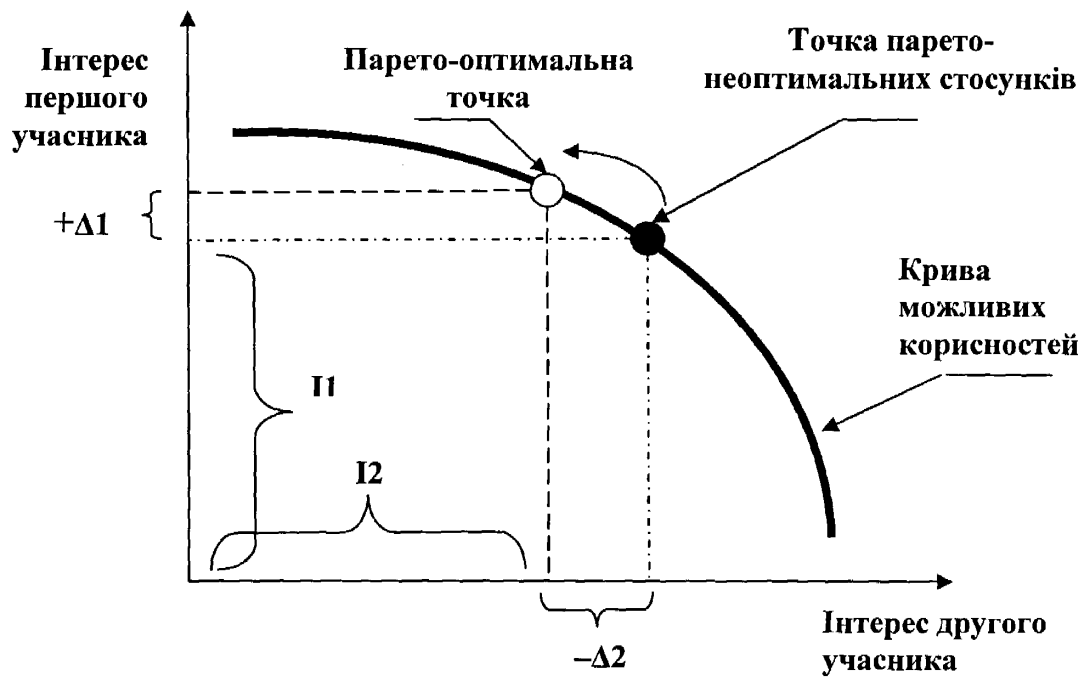


Рис. 2.1 Пошук взаємоприйнятних умов обміну двох сторін (Парето-оптимальної точки) ринкових стосунків за Вільфредо Парето (джерело [130])

Основний зміст парето-оптимального процесу збалансування власних вигод сторонами-учасниками полягає в тому, що при повністю розподілених ресурсах їх взаємодія відбувається по так званій «кривій можливих корисностей». При цьому, отримання одним із партнерів додаткової вигоди (збільшення винагороди $+\Delta 1$) є можливим тільки за неминучого виникнення адекватних втрат (зменшення винагороди $-\Delta 2$) для іншого. Тому, досягнувши в процесі взаємних домовленостей, компромісів і т. п. точки ПОТ (парето-оптимальна точка), в якій процес і результати обміну є прийнятним для обох сторін, контрагенти можуть тривалий час, співпрацюючи, отримувати бажані і ефективні для обох сторін результати.

Таким чином, інтереси першого учасника (І1) та інтереси другого учасника (І2) будуть певним чином погодженими і гармонізованими.

Відома залежність В. Парето була використана і творчо розвинута в роботах [133, 134] для моделювання умов ефективної співпраці підприємців і зовнішніх регуляторів їх діяльності в рамках чинного законодавства (органів державного управління і місцевого самоврядування, керівників і службовців різноманітних дозвільних і контролюючих служб тощо). У даному випадку «крива можливих корисностей» розташована в двох квадрантах, а буть-які

переміщення ПОТ з метою пошуку взаємовигідної позиції обміну відбувається під впливом зовнішніх регулювань (санкціонованих чи несанкціонованих), що представлено на рисунку 2.2.

При цьому автором цієї моделі було продемонстровано, що позиціонування оптимальної точки співпраці з досягненням прийнятних результатів двома названими контрагентами (держава – бізнес) за існуючих умов зовнішніх регулювань забезпечує найбільшу прибутковість функціонування приватного підприємства ($+\Delta\Pi$) і отримання державою адекватних податків ($+\Delta Д$) за рахунок мінімізації несанкціонованих втручань в діяльність останнього державних службовців.

Як тільки таке втручання відбувається чи з благими, чи із зловмисними намірами отримання функціонерами додаткового інтересу ($+\Delta С$), спостерігається нанесення відповідних збитків інтересам підприємства ($-\Delta\Pi$), а як наслідок, і державі.

Як вихідна модель В. Парето, так і удосконалена модель Н. Василичин є площинними графічними інтерпретаціями різних варіантів організації взаємостосунків між двома контрагентами в процесі пошуку, встановлення і підтримання взаємоприйнятних та взаємовигідних (гармонізованих) обмінів.

Авторами робіт [66, 135, 136] була запропонована і використана для отримання гармонізованої з точки зору інтересів основних складових людських спільнот соціально-економічних систем управлінської інтелектуальної продукції (стратегічних рішень щодо соціально-економічного розвитку об'єктів управління) просторова модель пошуку і організації парето-оптимальних ринкових стосунків між тріадою учасників: держава – бізнес – споживачі (Рис. 2.3).

Співпраця між представниками цих складових у процесі пошуку гіпотетичної ПОТ відбувається уже на «поверхні можливостей корисності» відповідно до тих же принципів, які були задекларовані В. Парето щодо двох контрагентів. Запропонованою просторовою моделлю було досить наглядно продемонстровано і аналітично обґрунтовано, що намагання будь-якого із учасників тристоронніх стосунків отримати односторонню вигоду ($+\Delta$) обов'язково призведе до виникнення збитків ($-\Delta_B$) і ($-\Delta_C$) у двох інших

учасників. Авторами також були продемонстровані варіанти, за яких два учасники в змові можуть спільно завдати шкоди третьому незалежно від того, хто з ким вступає в змову, якими є її мотиви і які цілі ними переслідуються.

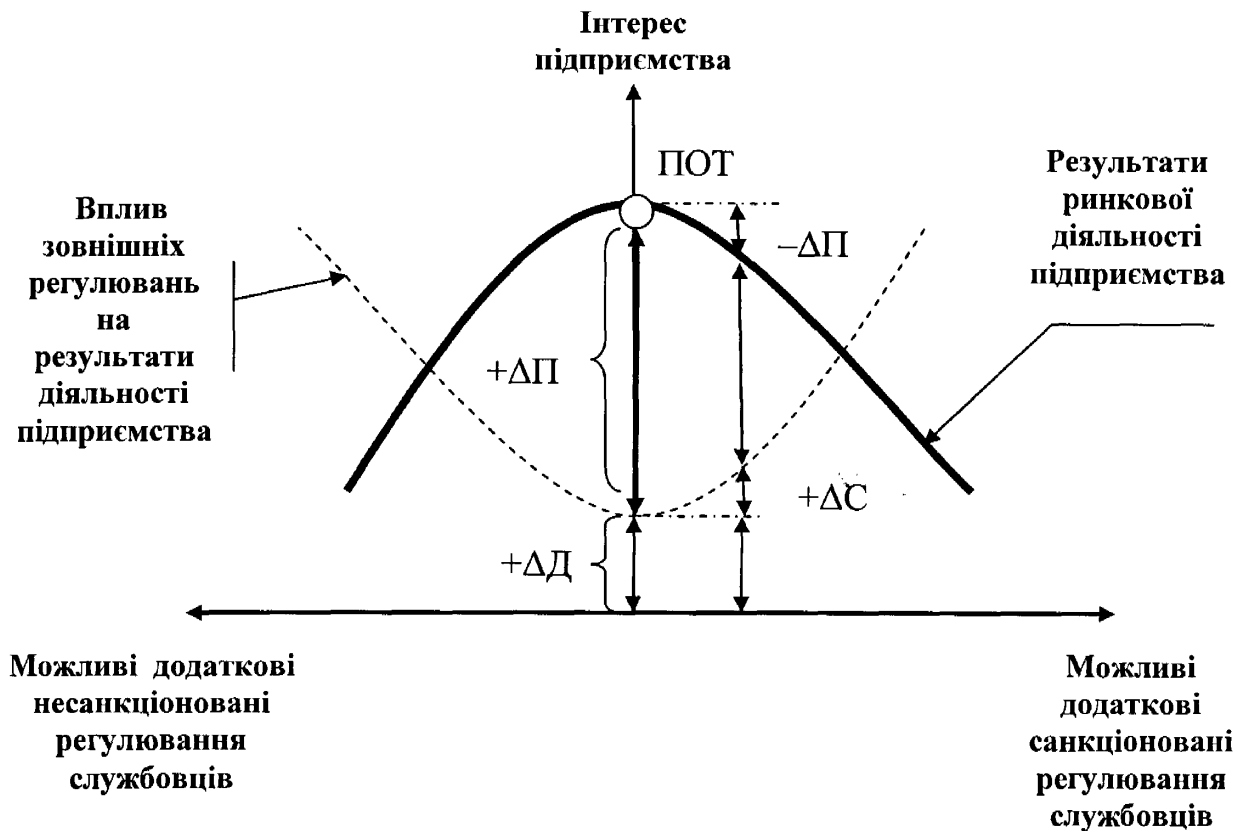


Рис. 2.2 Залежність результатів ринкової діяльності підприємства від спрямованості зовнішніх регулювань суб'єктів регуляторного впливу та їх функціонерів (джерело [131])

Оскільки практика організації результативних та ефективних взаємостосунків між державно-приватними партнерствами, їх засновниками та іншими суб'єктами ринку в Україні сьогодні оцінюється дуже негативно, то створення моделі умов діяльності державно-приватних партнерств з метою її майбутнього використання для визначення умов позиціонування парето-оптимальної точки є, вочевидь, і доцільним науковим завданням з теоретичної точки зору, і необхідним методологічним завданням з практичної.

Для пошуку і визначення умов ефективної взаємодії з отриманням бажаних, попередньо обґрунтованих, розрахованих і запланованих «справедливих» результатів для всіх учасників приватно-державного партнерства слід насамперед детермінувати кількість впливових учасників процесів, які відбуваються в партнерстві.

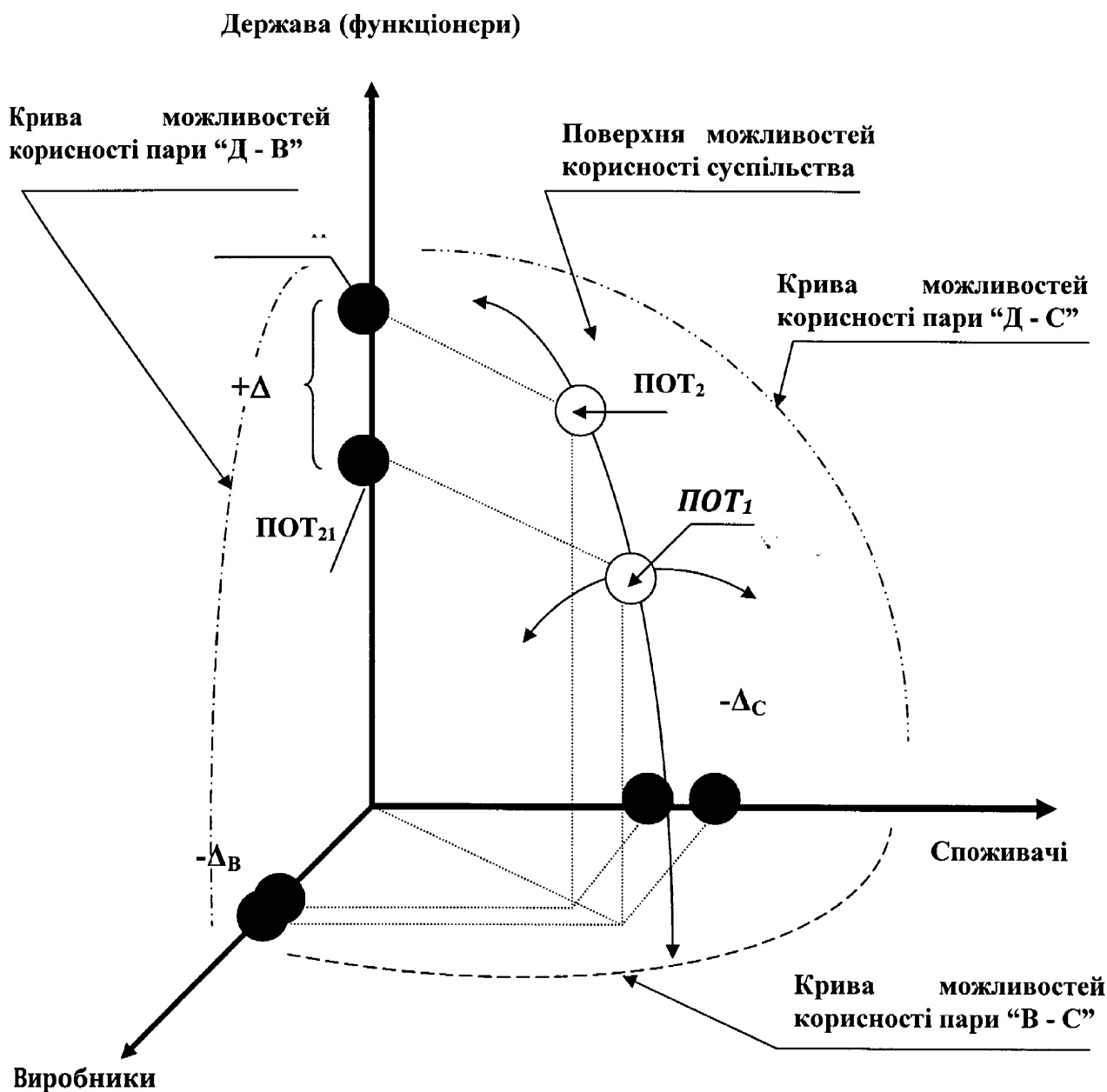


Рис. 2.3 Просторова модель пошуку і позиціонування парето-оптимальної точки ефективної ринкової взаємодії учасників тріади «держава – бізнес – споживачі»
(джерело [66])

Цілком очевидно, що основними сторонами в процесі пошуку парето-оптимальної точки, окрім самого ДПП повинні виступати і виступають його засновники – держава та приватний бізнес, стосунки між якими в процесі обміну державних послуг на податки представлені моделлю В. Парето на рис. 2.1.

Однак слід наголосити на тому, що, на відміну від відомої моделі, ці стосунки відбуваються дещо за іншим сценарієм. Адже ні держава, ні приватний бізнес в даному випадку не є суб'єктами пошуку і позиціонування парето-оптимальної точки, оскільки в партнерстві переслідують одну і ту саму мету – прибутки від діяльності, які, однак, є орієнтованими цілком протилежно. Внаслідок цього будь-які односторонні дії останніх будуть призводити до зменшення прибутковості основного учасника – ДПП.

Через те найважливішими учасниками ринкових трансакцій в аналізованому випадку виступає інша пара «ДПП – споживачі послуг і/або товарів ДПП». Стосунки між цими учасниками партнерства також інтерпретуються моделлю В. Парето (рис. 2.1), згідно з якою парето-оптимальна точка встановлюється в процесі взаємоприйняттого обміну товарів і/або послуг на їх «справедливу» оплату. При цьому слід вказати, що саме «справедлива оплата» є джерелом майбутніх прибутків від діяльності як самого ДПП, так і «справедливих» часток прибутків його засновників – держави та приватного бізнесу.

Таким чином, у процесі пошуку і позиціонування гіпотетичної парето-оптимальної точки взаємоприйнятних і взаємовигідних (або іншими словами – «справедливих») стосунків між всіма учасниками процесів створення і діяльності партнерства будуть брати участь уже не 2 і не 3, а 4 впливових гравці, а саме: держава з інтересом I_d , приватний бізнес з інтересом $I_{пб}$, організоване ними державно-приватне партнерство з керівним і виконавчим персоналом та колективним інтересом $I_{дпп}$, споживачі послуг і/або товарів цього партнерства в соціумі з інтересом $I_{сп}$. Враховуючи вимоги і особливості «справедливого» обміну між всіма названими учасниками, модель їх взаємодії між собою доцільно представити у вигляді комбінації площинної (рисунок 2.2) і просторової (рисунок 2.3) моделей, результат якої продемонстровано на рисунку 2.4.

На рисунку 2.4 прийняті наступні позначення: $I_{дпп}$ – інтерес державно-приватного партнерства, I_d – інтерес держави в партнерстві, $I_{пб}$ – інтерес приватного бізнесу в партнерстві, $I_{сп}$ – інтерес споживачів у послугах і/або товарах партнерства. За дотримання інтересів всіх представлених в партнерстві

сторін в процесі його створення і функціонування відповідають їх керівники і керівні органи.

Оскільки згідно з висновками [136], будь-яка спроба зі сторони одного із партнерів-засновників збільшити власний інтерес (для прикладу $+\Delta I_D$) обов'язково зумовить певне зменшення часток $-\Delta I_{ДП}$, $-\Delta I_{ПБ}$, $-\Delta I_{СП}$, то цілком очевидно, що подібні результати будуть отримані і у всіх інших варіантах, коли тільки один із гравців буде приймати рішення, спрямоване на отримання від діяльності ДПП односторонньої вигоди. Однозначно, що і будь-яка змова між групою учасників зумовлюватиме поглиблені негативні наслідки для інших.

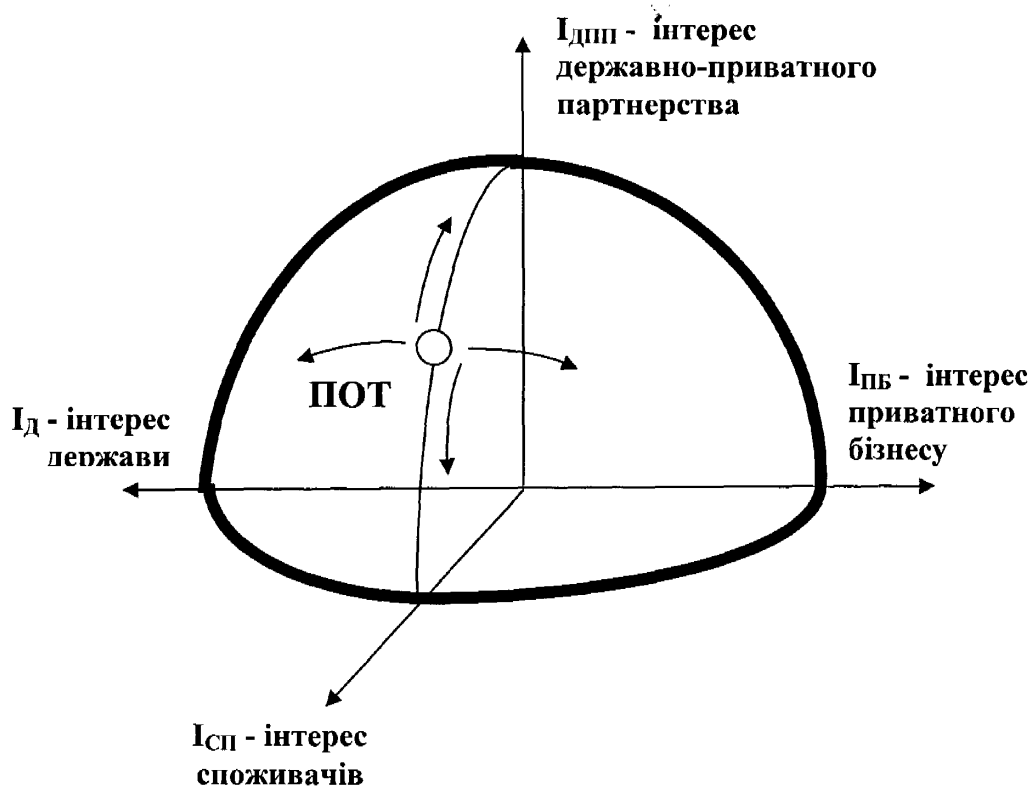


Рис. 2.4 Просторова графоаналітична модель пошуку парето-оптимальної точки ефективної ринкової взаємодії учасників державно-приватних партнерств (власне опрацювання автора)

Через те пошук нових умов зовнішніх регулювань, які приведуть всіх учасників до парето-оптимальної точки, повинен гармонізуватися шляхом обов'язкового включення в процедуру формування управлінських рішень щодо діяльності ДПП думок, позицій і пропозицій всіх без винятку гравців, від яких залежить діяльність партнерства.

Однак, оскільки головними діючими особами в процесі функціонування ДПП і забезпечення ефективного досягнення запланованих результатів виступають тільки безпосереднє керівництво партнерства і споживачі, то пошук парето-оптимальної точки стосунків між ними, вочевидь повинен відбуватися в площині стосунків $I_{ДПП} - I_{СП}$ без можливості виникнення будь-яких поточних регуляторних впливів і обмежень з боку державного і приватного партнерів. Для виключення можливості таких спонтанних і спорадичних впливів партнерів-співзасновників всі їх інтереси повинні бути враховані на стадії створення ДПП, визначення сфери і умов його діяльності, укладання угоди про співпрацю, складання цілей, планів і завдань стратегічного характеру.

Тільки в цьому випадку діяльність ДПП щодо соціуму і партнерів-засновників буде результативною та ефективною в зв'язку з тим, що регулюючі втручання зі сторони будь-якого з партнерів не будуть спрямовані на «перетягування вигоди».

Таким чином, у результаті ретроспективного аналізу графоаналітичних моделей гармонізації стосунків між учасниками ринкових трансакцій, нами була отримана просторова графоаналітична модель пошуку парето-ефективних стосунків між учасниками державно-приватних підприємств, з допомогою якої сформульовані наступні рекомендації:

- інтереси партнерів-засновників державно-приватних партнерств повинні передбачатись і враховуватись у процесі їх створення, укладання угод про сфери, умови і засади спільної діяльності, стратегічного планування і управління, тобто в результаті спільного вироблення, прийняття і реалізації відповідних управлінських рішень всіма партнерами-засновниками;

- визначення умов ефективного і результативного функціонування в полікритеріальному просторі встановлених засновниками умов, засад, обмежень і регулювань діяльності партнерства повинно відбуватись винятково між самим партнерством і споживачами його товарів і/або послуг, тобто, знову ж таки, в результаті вироблення, прийняття і реалізації відповідних управлінських рішень виключно керівними органами партнерства;

- будь-які зміни в умовах, засадах, обмеженнях і регулюваннях діяльності партнерства (а значить, в умовах вироблення, прийняття і реалізації відповідних управлінських рішень) повинні вноситись за участю і з врахуванням позицій всіх без винятку учасників ринкових трансакцій з пошуком та позиціонуванням парето-оптимальної точки, в якій інтереси всіх сторін будуть врахованими, погодженими і гармонізованими;

- виключення з процесу гармонізації інтересів хоча б одного з учасників партнерства призведе до дестабілізації досягнутої парето-оптимальної рівноваги, зменшення ефективності діяльності і отримання збитків всіма партнерами, не виключаючи ініціаторів необґрунтованих змін.

Отже, цілком очевидним результатом графоаналітичного моделювання взаємостосунків учасників ДПП є той факт, що критично важливою умовою забезпечення гармонізації інтересів учасників діяльності ДПП є належне управління діяльністю партнерства, основою якого є, без сумніву, процеси вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень, які в даному випадку мають певні специфічні риси.

Визначенню елементів та ознак цієї специфічності і формування вимог щодо порядку формування і прийняття управлінських рішень в процесі створення і діяльності ДПП присвячено наступний підрозділ.

2.3 Визначення специфічного порядку формування і прийняття управлінських рішень щодо діяльності державно-приватних партнерств

Процеси, процедури і технології вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень є тими проблемними питаннями менеджменту, які отримали чи не найбільш ретельне і різнобічне опрацювання протягом всього часу розвитку науки управління.

Управлінські рішення є необхідним атрибутом діяльності суб'єктів управління незалежно від призначення і природи підпорядкованих їм організаційних об'єктів. Незалежно від того, чи є об'єкт державною організацією, чи приватним товариством з обмеженою відповідальністю, чи

масштабною ієрархічною корпоративною структурою у вигляді відкритого акціонерного товариства, чи об'єднанням підприємств і організацій, чи державно-приватним партнерством, чи ще чимось іншим – всі ці організаційні структури постійно вимагають генерування і реалізації комплексу управлінських рішень, спрямованих на забезпечення їх належного функціонування. У зв'язку з цим, дослідження можливостей і шляхів удосконалення процесів і процедур генерування управлінських рішень є і залишається актуальною науково-теоретичною і практичною проблемою і задачею. Ще більшої актуальності цій задачі додають ті особливості, які диктуються в кожному окремому випадку типом підприємства чи організації, сферою і умовами їх діяльності, законодавством і надбаним досвідом.

Український досвід управління підприємствами в сучасних умовах є очевидно недосконалим, оскільки традиційні підходи до вироблення і прийняття управлінських рішень уже не працюють, а загально відомі підходи шкіл світового менеджменту дуже важко використовувати у своєрідних і нестандартних умовах становлення системи менеджменту в умовах масштабних трансформаційних процесів. Цілком очевидно, що формування української моделі управління через вироблення і прийняття рішень повинно йти шляхом врахування і об'єднання кращих характеристик традиційних і західних моделей на основі інноваційних – властивих сучасній українській практиці управління.

У найбільш узагальненому вигляді процедура вироблення, прийняття і реалізації управлінського рішення представляється як результат виконання керівником, керівним органом, а далі і всією системою менеджменту того чи іншого підприємства або організації послідовності обов'язкових професійних управлінських актів. При цьому найбільш традиційний вигляд має *класична модель* [137, с. 199], реалізація якої зводиться до виконання трьох послідовних дій: складання списку всіх альтернативних напрямків можливих дій з оцінкою очікуваних наслідків їх реалізації, рангування кожної альтернативи із складеного списку від найменш до найбільш бажаної відповідно з особистими перевагами і, нарешті, вибір альтернативи, реалізація якої повинна привести в майбутньому до бажаних наслідків. У праці [138, с. 73] ця класична

модель дещо деталізована і включає наступні стадії: ідентифікації і діагностики проблеми (1), генерування альтернативних рішень (2), аналіз та оцінка альтернатив (3), вибір найкращого варіанта з аналізованого переліку (4), реалізація обраного варіанта рішення (5), оцінка результативності і ефективності реалізованого рішення (6).

Одночасно з розробкою порядку вищевказаних процедур, багато дослідників приділили значну увагу питанням впливу на процеси формування і реалізації управлінських рішень широкого комплексу різноманітних соціально-психологічних чинників [139, 140], психічних процесів, емоційних станів і характеристик індивідуумів, які їх генерують [140, 141], процесуальній і структурній організації їх індивідуального і групового генерування [142, с. 380-414, 143], типології [144], когнітивності [140, 141, 145] тощо.

Однак при такому розмаїтті напрямків, технологій і особливостей процесу створення управлінських рішень практично недослідженими залишаються питання визначення головних умов генерування і вибору гарантовано кращих альтернатив з певної множини рішень при управлінні об'єктами, природа яких вимагає пошуку якісних і гармонізованих рішень полікритеріальних проблем. За винятком окремих узагальнених рекомендацій щодо якості управління Е. Демінга або Дж. Джурая [137, с. 651], такі дослідження не виконувались, а технології не розроблялись.

Процеси ж і процедури управління державно-приватними партнерствами (ДПП) є набагато складнішими, ніж аналогічні процеси щодо суб'єктів господарювання, заснованих на одній формі власності – державній або приватній (при всьому їх організаційно-правовому різноманітті). Це зумовлено тим, що в результатах діяльності таких організаційних утворень є зацікавлені значно більше сторін з різноорієнтованими інтересами, що робить необхідним врахування в процесах створення рішень значної кількості оцінних критеріїв.

Через те метою виконання цього розділу дисертаційного дослідження слід вважати ідентифікацію і аналіз кількісних та якісних показників процесу генерування складних полікритеріальних управлінських рішень, які є характерними для процесів і процедур управління державно-приватними партнерствами.

Цілком очевидним є той факт, що прямий і незаперечний зв'язок між ефективністю управління суб'єктами господарювання і отриманими цими суб'єктами результатами діяльності є наслідком вміння (або невміння) їх керівників і органів управління генерувати і реалізовувати повноцінні управлінські рішення, які є не що інше, як результат цільового і кваліфікованого використання інтелектуально-ресурсного потенціалу особи керівника (групи осіб – керівного органу), тобто – індивідуальною або колективною інтелектуальною продукцією.

Ще очевиднішим є те, що складність управління ДПП вимагає пошуку і використання таких методів прийняття рішень, які, на відміну від традиційних, враховували б цю складність і гарантували б можливість отримання повноцінних інтелектуальних продуктів, адекватних вимогам полікритеріального управління, яким слід визнати процес і процедури управління ДПП на основі пошуку парето-оптимальної залежності між інтересами всіх сторін – учасників, які автором в [129] були визначені як «гармонізовані».

Запропонована в праці [146], розвинута в праці [135, 136] та удосконалена в попередньому розділі авторська інтерпретація просторової графоаналітичної моделі (рисунок 2.4), а також сформульовані в результаті її дослідження рекомендації з пошуку парето-оптимальної точки ефективної і гармонізованої ринкової взаємодії сторін – учасників свідчить про те, що головним стрижнем процесу управління ДПП залишається спільне інтелектуальне опрацювання і прийняття правильних управлінських рішень, реалізація яких дозволить позиціонувати результати діяльності в парето-оптимальній точці.

Слід наголосити на тому, що і більшість вітчизняних експертів сьогодні надають перевагу класичним схемам вироблення і реалізації управлінських рішень, які знайшли достатньо широке і вичерпне відображення в професійній літературі.

При цьому ряд західних експертів свого часу встановили пряму залежність між інтелектом керівника і ефективністю роботи керованого ним підрозділу. Для прикладу, це залежність Е. Гізелі [147], залежності Фідлера-

Лейстера [148] і Фідлера-МакГвайра-Річардсона [149]. Цілком адекватні названим залежностям є і умови, сформульовані в роботах Л. Е. Орбан-Лембрик [139], А. В. Карпова [142] та ін.

Якщо ж врахувати ту обставину, що в процесі вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень щодо ринково обґрунтованої і обов'язково ефективною поведінки суб'єкта господарювання – ДПП, потрібно взяти до уваги набагато більше чинників впливу, ніж при простій взаємодії двох партнерів або двох контрагентів, то слід усвідомити, що саме невміння робити це приховує в собі найбільшу небезпеку для керівника і об'єкта його управлінських рішень. При цьому на перший план виходить не процедура, не алгоритм, не послідовність вироблення, прийняття і реалізації рішення, а його наслідки – якісні показники і результати діяльності ДПП, отримувані внаслідок реалізації тих чи інших рішень, прийнятих і реалізованих його керівництвом.

Виходячи з цілком очевидного припущення, що будь-який позитивний результат вимагає попереднього генерування відповідно якісної інтелектуальної продукції керівника чи керівного органу ДПП, слід обґрунтувати і сформулювати такі критерії якості, орієнтація на які дозволить ідентифікувати і рекомендувати більш досконалий порядок формування управлінських рішень загалом та управлінських рішень щодо діяльності ДПП зокрема.

Таким чином, до розгляду і аналізу пропонується прийняти процес трансформування інтелектуально-ресурсного потенціалу суб'єкта управління підприємством (особи, групи осіб) в інтелектуальний продукт – управлінське рішення. Для цього, прийнявши за початкову умову відоме логічне рівняння результату управління абстрагованим організаційним утворенням [150, с. 60], подаємо його у вигляді наступного алгебраїчно-логічного рівняння:

$$RM_{\text{ДПП}} = R \& D \& M \& P, \quad (2.1)$$

де $RM_{\text{ДПП}}$ – результат управління соціально-економічною системою ДПП, R – наявні в розпорядженні організаційного утворення ресурси, D – комплекс необхідних, доцільних і якісних управлінських рішень про належне використання організаційних ресурсів, сформульоване окремим менеджером,

колективним органом управління чи, загалом, системою менеджменту M та належним чином виконаних персоналом P цього утворення.

Припустимо тепер, що для простоти викладу складові рівняння R , M , P є позитивно і належним чином забезпеченими ($=1$). Тоді неважко прийти до висновку, що гарантією позитивного результату діяльності будь-якого підприємства в цьому випадку буде наявність комплексу кваліфіковано підготовлених і виконаних правильних та якісних рішень ($D=1$). Тобто, тільки за цієї умови $RM_{\text{ДПП}} = 1$.

Якщо встановити, що N – це загальна множина (кількість) різноманітних і необхідних рішень d_i , тобто $D = \sum d_i$, ($i = 0, \dots, N$), то цілком очевидний інтерес викликають характеристики кожного окремого рішення d_i , спрямованого на вирішення конкретної (i -тої) управлінської проблеми (проблема, питання, завдання, ситуація тощо).

При цьому особливу увагу слід звернути на дві наступні цілком різні, однак взаємно пов'язані характеристики: отриманий результат $RM_{\text{ДПП}}$ (кількісні і якісні показники) і час, необхідний для його досягнення t . Якщо представити цей результат, як функцію змісту і часу управлінського рішення, тобто $RM_{\text{ДПП}} = \Phi(d_i, t_i)$, то саме звідси і можна отримати визначення поняття «якість управлінського рішення».

Для аналізу та формулювання вичерпного визначення цього поняття припустимо спочатку, що для управління системою в умовах стабільного зовнішнього оточення і незмінного внутрішнього середовища, кількість необхідних управлінських рішень $N_{\text{СТ}}$ для забезпечення виконання цією системою її цільової функції $G_{\text{СТ}}$ є приблизно постійною протягом фіксованих (звітних, контрольних тощо) проміжків часу t .

Тоді, $G_{\text{СТ}} = RM_{\text{ДПП}} = \Phi(\sum d_i, \sum t_i)$, де $i = 0, \dots, N$, а $N_{\text{СТ}} \approx \text{const}$. Тобто, всі $N_{\text{СТ}}$ необхідних рішень були прийняті і реалізовані протягом передбаченого для цього часу $T = \sum t_i$. Однак це може і буде відбуватись тільки за умов правильного, належного і вчасного генерування та виконання цих рішень, коли кожне з них буде генероване і втілене за варіантами сценарію, продемонстрованими на рисунку 2.5.

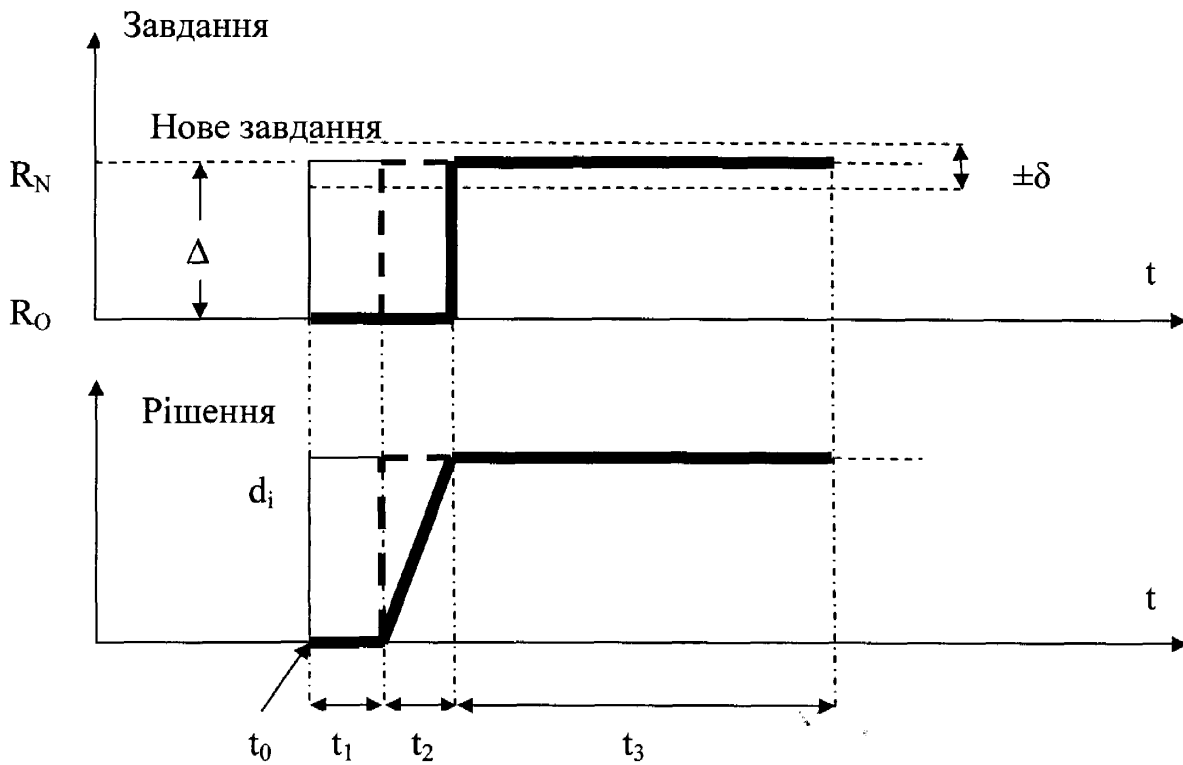


Рис. 2.5 Часова діаграма циклу розробки, впровадження і дії управлінського рішення щодо розв'язку певної проблемної ситуації досвідченим і кваліфікованим суб'єктом управління

З часової діаграми видно, що коли в момент часу t_0 відбувається зміна ситуації, умови якої вимагають генерування нового управлінського рішення d_i , розвиток подій за умови генерування і прийняття досвідченим та кваліфікованим суб'єктом управління правильного рішення спрямованого на ліквідацію відхилення $\Delta = R_N - R_0$, може відбуватись за трьома наступними варіантами:

1. У випадку виникнення стереотипної, стандартної, нескладної ситуації суб'єкт управління з певним досвідом роботи є цілком здатним прийняти адекватне рішення (доцільне, правильне, з мінімальними затратами ресурсів), яке відразу приносить необхідний результат R_N у вигляді стрибкоподібного переходу в момент часу t_0 від попереднього значення завдання (характеристики, показника, індикатора тощо) R_0 до нового R_N , яке відповідає новій ситуації і новому завданню з прийнятним (допустимим) значенням відхилення $\pm\delta$. На рис. 2.5 цей процес демонструється тонкою суцільною лінією, а в технічних системах подібний вид відпрацювання відхилення $\Delta = R_N - R_0$ значення регульованої (керованої) величини від заданого

значення є відомим під назвою «пропорційного закону регулювання» [151, с. 279].

2. Дещо ускладнена ситуація вимагатиме від суб'єкта управління певних затрат часу t_1 , знань і досвіду для прийняття адекватного рішення, реалізація якого відразу призводить до отримання результату R_N . При цьому, новий результат R_N буде отриманий тільки через час t_1 – часу затримки реалізації «пропорційного закону» відпрацювання Δ (процес на рисунку 2.5 відображений штриховою лінією).

3. Проблемна ситуація, окрім часу t_1 , на вироблення адекватного рішення вимагає ще й додаткового часу t_2 для його впровадження. Новий результат R_N буде отриманим тільки через період часу $T = (t_1 + t_2)$ – більш тривале значення часу затримки реалізації «пропорційного закону» відпрацювання Δ , а прийняте суб'єктом управління рішення d_i буде діяти протягом часу t_3 аж до виникнення нової ситуації і необхідності приймати нове рішення (процес на рисунку 2.5 відображений товстою суцільною лінією).

Цілком очевидно, що здатність приймати рішення якісно ($R_N \pm \delta$) і вчасно – відразу або з мінімальними затратами часу на їх вироблення t_1 та реалізацію t_2 буде збільшувати час продуктивного функціонування системи (підприємства) в адекватному новій ситуації режимі.

Нездатність суб'єкта управління до описаного вище алгоритму генерування управлінських рішень кардинально змінює ситуацію.

Якщо ж прийняті суб'єктом управління рішення є недолугими, недопрацьованими, некваліфікованими і т. п., то для вирішення однієї проблеми, як правило, необхідно здійснювати кілька ітерацій (поступових наближень до правильного рішення, що властиве непрофесійним і недосвідченим управлінцям). Тобто, для належного вирішення однієї навіть не дуже складної проблемної ситуації суб'єктом управління генерується не одне рішення, а кілька, кожне з яких вирішує проблемну ситуацію тільки частково. Можливі варіанти сценарію розвитку подій в цьому випадку представлені часовою діаграмою на рисунку 2.6.

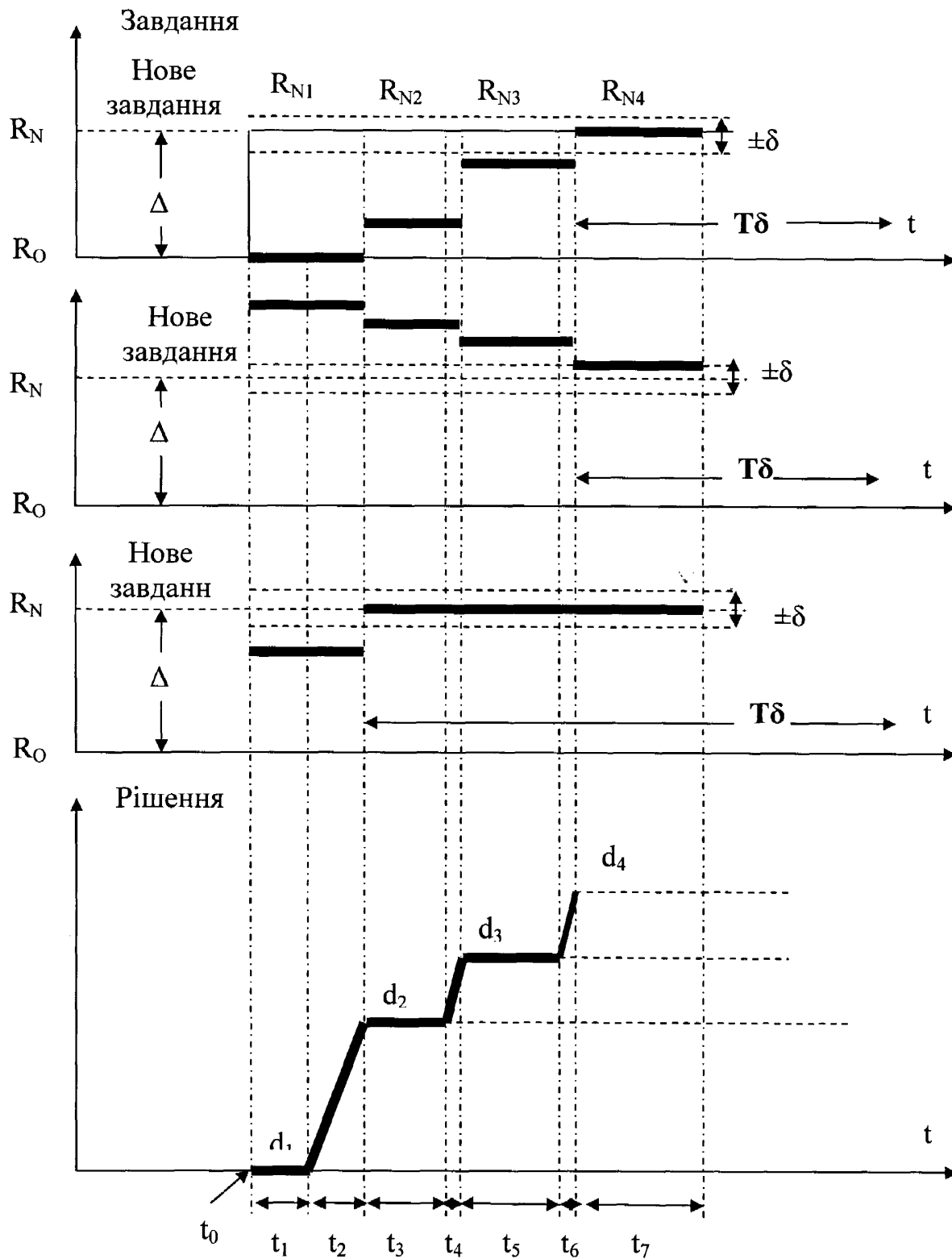


Рис. 2.6 Часова діаграма циклу розробки, впровадження і дії управлінських рішень щодо розв'язку певної проблемної ситуації недостатньо кваліфікованим і досвідченим суб'єктом

Аналіз часової діаграми дозволяє прийти до висновку, що якість управлінських рішень в даному випадку також визначається такими показниками як $R_N \pm \delta$ – адекватність нового результату вимогам ситуації і часом його досягнення $T = \sum t_i$.

Так, при поступовому наближенні до належного результату за рахунок прийняття послідовності рішень $d_1, d_2 \dots d_N$ з отриманням в якості відгуків послідовності результатів $R_{N1}, R_{N2} \dots R_{N\pm\delta}$ вимагає достатньо багато часу $T=(t_1+t_2+t_3+t_4+t_5+t_6+t_7)$ як у випадку поступового наближення до $R_{N\pm\delta}$ з наростаючим результатом адекватно «інтегральному закону регулювання» в технічних системах (рисунок 2.6а), так і з спадаючим, який можна вважати відповідником «пропорційно-диференційного закону» регулювання (рисунок 2.6б) [151, с. 279].

Тільки наближення до значення $R_{N\pm\delta}$ (рисунок 2.6в) з мінімальною кількістю ітерацій – кількістю прийнятих і реалізованих для вирішення однієї проблеми керівником чи органом управління рішень – дозволить мінімізувати часові витрати $T=\sum t_i$ на її вирішення при досягненні необхідного результату $R_{N\pm\delta}$.

Отже, мінімізація часових витрат із врахуванням ціни робочого часу суб'єкта управління (особи або групи), витраченого на генерування і реалізацію управлінських рішень, який включає компенсацію за рівень освіти, досвіду, займаної посади, витрачених інтелектуальних зусиль тощо, дає можливість вести мову про економічну ефективність процесу прийняття управлінських рішень. Адже, якщо порівняти вартість робочого часу суб'єкта управління W_{CY} від моменту t_0 до моменту досягнення $R_{N\pm\delta}$ (моменту закінчення перехідного процесу) і вартість отриманого результату управління W_{RM} (продукції або послуг), реалізованих після досягнення $R_{N\pm\delta}$, то стає очевидним, що мінімізація часу $\sum t_i$ одночасно призводить до адекватного збільшення часу $T\delta$ – часу роботи і продукування результату підприємством в адекватному новій ситуації режимі.

Тому співвідношення $K_i = T\delta/T$ може служити повноцінним показником якості i -го управлінського рішення d_i .

Таким чином, з аналізу представлених часових діаграм стає очевидною необхідність пошуку таких алгоритмів формування управлінських рішень, використання яких максимально забезпечувало б досягнення $R_{N\pm\delta}$ за мінімально можливими проміжками часу $\sum t_i$, тобто – максимально тривалого

знаходження об'єкта управління в найбільш сприятливому щодо продуктивності і ефективності режимі.

Відомі, традиційні алгоритми прийняття управлінських рішень керівниками чи керівними органами в даному випадку не можуть гарантувати цього з багатьох причин, в зв'язку з чим стає доцільним аналіз процесу вироблення і прийняття управлінських рішень, орієнтованих на максимально можливе забезпечення якості останніх за їх змістовними характеристиками, які у випадку полікритеріального управління ДПП набувають особливої значущості.

Контент-аналіз управлінських рішень d_i , генерованих суб'єктами управління за традиційними методиками у вигляді наказів, актів, правил, розпоряджень, стратегій, планів, програм, заходів тощо демонструє, що цими зразками інтелектуальної продукції встановлюються, як правило, мета і цілі їх появи, конкретні дії (підготувати, виконати, провести, встановити, розробити тощо), відповідальні виконавці, терміни виконання і контрольні позиції – вид контролю та відповідальні за його здійснення.

Таким чином, аналіз реальних параметрів традиційних зразків управлінської інтелектуальної продукції демонструє в більшості випадків повну відсутність таких змістовних позицій як аналіз ситуації і обґрунтування необхідності генерування рішення, аналіз регуляторного впливу, очікуваних результатів тощо.

Підтвердженням такого нераціонального підходу можуть служити зразки оформлення ділових документів управлінського характеру, які передбачені уніфікованими системами організаційно-розпорядчої (п. 2. 4) та первинно-облікової документації, які згідно документом «Державний класифікатор управлінської документації» призначені для «... для управління виробничо-господарською діяльністю суб'єктів підприємницької діяльності, організацій ...» [152]. В Україні розроблена система державних стандартів щодо вимог до побудови та оформлення управлінських документів, якими, однак, не передбачена стандартизація змістових вимог і характеристик [153, 154, 155]. При цьому, абсолютне дотримання всіх вимог того чи іншого стандарту або класифікатора не гарантує змістової якості управлінського

документа з точки зору його інтелектуального наповнення, а значить, і досягнення потенційно можливих результатів.

Тому, очевидно необхідним завданням розвитку дисертаційного дослідження в обраному напрямку слід вважати пріоритетну необхідність обґрунтування цілей і завдань формування змістової частини будь-якої управлінської інтелектуальної продукції для того, щоб контент-аналіз останньої давав можливість отримувати інформаційні, а не тільки розпорядчі вказівки, які б доводили виконавцям повний зміст виконуваної ними роботи і зв'язку останньої з кінцевими результатами функціонування підприємства RM.

Саме таке наповнення будь-якого організаційно-розпорядчого документа відкриває можливості використання резервів мотивації працівників підприємства через розуміння і усвідомлення власної ролі та місця в загальному процесі діяльності, відчуття причетності й особистої важливості, безпеки і впевненості в майбутньому тощо – всіх первинних потреб особи, що мотивують її робочу поведінку.

В зв'язку з цим, подальше дослідження слід спрямувати на розробку рекомендацій щодо обов'язкової наявності в змістовій частині будь-якого управлінського рішення не тільки обґрунтування необхідності його появи та переліку необхідних дій, а й всебічного викладу змістової суті документа з встановленням причинно-наслідкових зв'язків за всіма його складовими. У цьому випадку стає доцільним завданням наукове обґрунтування і розробка контент-моделі управлінського рішення як інтелектуального продукту професійної діяльності суб'єкта управління тієї чи іншої соціально-економічної системи. Пріоритетним завданням, при цьому, має залишитись змістова складова управлінського рішення.

2.4. Ідентифікація комплексу критичних характеристик і чинників бізнес-процесів, необхідних для вироблення і прийняття ефективних рішень з управління державно-приватним партнерством

Авторами роботи [156], в якій була зроблена спроба відійти від традиційних схем і алгоритмів прийняття управлінських рішень, досить влучно було підмічено, що традиційно «... рішення є спрямованими на неживі предмети, з якими працюють люди». При цьому ними ж висловлена цілком слушна думка про те, що «... рішення є управлінським тільки в тому випадку, коли об'єктом, на який спрямоване рішення, є не тільки предмет, але і людина або група людей».

Таким чином, якщо управлінське рішення щодо цілей і завдань діяльності будь-якого організаційного утворення в найпростішому випадку слід вважати результатом розумової діяльності особи керівника, тобто продуктом його інтелектуальної праці або іншими словами – інтелектуальною продукцією, то якість цієї продукції прямим чином залежатиме від того, на якій інформаційній основі вона створювалась. Очевидно, що чим більший обсяг релевантної інформації про характеристики предметів діяльності (сировина, техніка, обладнання, технології, продукція тощо), умови діяльності людей (закони і принципи організації, зовнішні і внутрішні нормативно-правові акти та регулювання діяльності тощо), а також отримані економічно-фінансові характеристики і показники результатів діяльності (доходи, прибуток, рентабельність, фондівіддача, дивіденди і т. п.) буде використано при генеруванні альтернатив і варіантів, аналізі та обґрунтуванні вибору, реалізації і коригування кращих управлінських рішень, тим ефективнішим буде остаточно прийняте і реалізоване рішення d_i і адекватний йому результат управління RM_i . При цьому така алгоритмічна послідовність буде дієвою і ефективною тільки при правильній побудові в організаційному утворенні взаємостосунків учасників процесу вирішення проблем через підготовку самого рішення. Адже генеруванню альтернатив передують такі стадії, як збір інформації, її обробка і аналіз, ретельне обґрунтування вибору і, нарешті, його перевірка.

Інакше кажучи, результативна діяльність організаційної одиниці – державно-приватного партнерства (для прикладу), як кінцева мета комплексу управлінських рішень $RM_{ДПП} = \Phi(D) = \Phi(\sum d_i)$ щодо умов її функціонування, може ефективно здійснюватись тільки через прямий, опосередкований та

інформаційно-латентний вплив суб'єкта вироблення, прийняття і реалізації цих рішень на персонал.

У зв'язку з цим стає цілком очевидною необхідність забезпечення суб'єкта управління діяльністю соціально-економічної системи ДПП відповідними обсягами необхідної, релевантної і достовірної інформації, яка у вигляді інтелектуального продукту її творчої переробки, трансформуватиметься у відповідне тій чи іншій проблемній ситуації управлінське рішення.

Через те модель обов'язкової контент-форми вхідної і вихідної інформації будь-якої управлінської інтелектуальної продукції (наказів, розпоряджень, вказівок, директив, інструкцій, актів тощо) слід, на нашу думку, будувати на основі раніше запропонованої автором в роботі [157] і розвинутої в [158, 159] графоаналітичної моделі прийняття рішень в просторових координатах «технологія – економіка – регулювання», яка зорієнтована на удосконалення процесів управління підприємствами в процедурах реінжинірингу (рисунок 2.7).

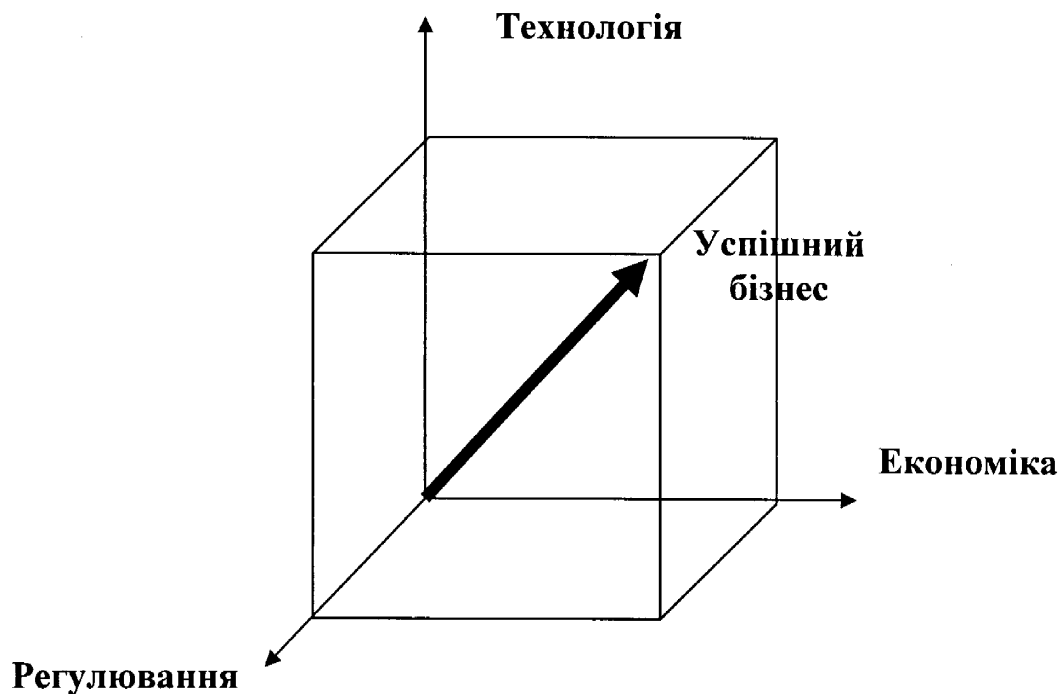


Рис. 2.7 Модель вироблення і прийняття управлінських рішень в процесі управління державно-приватними партнерствами в просторових координатах «технологія – економіка – регулювання»

Згідно із цією моделлю, будь-яке процедурне рішення з будь-якого критичного питання, яке підлягає аналізу і вирішенню в процесі управління процесами діяльності державно-приватного партнерства, повинно прийматися виключно за максимального врахування і задоволення трьох наступних взаємопов'язаних інформаційних масивів щодо:

- неживих матеріально-сировинних ресурсів системи – техніко-технологічна інформація;
- наявних в системі фінансово-економічних ресурсів і потреб – фінансово-економічна інформація;
- чинних обмежувально-дозвільних, нормативно-правових та регулюючих документів, актів і т. п. – нормативно-правова інформація.

На підтвердження запропонованого підходу до формування управлінських рішень можна привести уже згадану вище позицію авторів роботи [156], згідно з якою рішення є кваліфікованим і якісним, коли його об'єктом стають організовані групи людей. Тут слід вказати, що фінансово-економічна і регуляторно-правова складові запропонованої нами моделі спрямовані в першу чергу на людські ресурси.

У цьому випадку традиційна процедура прийняття рішень за вибором найкращої альтернативи (згідно якими, як правило, обирався найкращий варіант за фінансово-економічними характеристиками) трансформується в новаційну технологію генерування якісних полікритеріальних управлінських рішень, яка передбачає гармонізоване удосконалення тих бізнес-процесів, які реалізуються в рамках ДПП [129].

Згідно з цією технологією, яка, не змінюючи відомі алгоритми формування адекватного тій чи іншій ситуації управлінського рішення, одночасно передбачає обов'язковий збір вихідної інформації для максимального забезпечення останньою інтелектуальної діяльності керівника чи органу управління ДПП. При цьому збір, аналіз і врахування релевантної інформації повинен відбуватись за трьома названими вище інформаційними масивами.

Для того, щоб управлінські рішення d_i були якісними, пропонується алгоритм їх розробки за трьома інформаційними масивами і відповідними

змістовими критеріями, коли один з них є провідним (пріоритетним), а два інших – обов'язковими для розгляду і врахування в якості допоміжних щодо імплементації першого. При цьому пріоритетними слід вважати і інформаційні масиви і критерії, які вирішують саму проблему, а обов'язковими – ті, розгляд і врахування яких забезпечуватимуть її якісне вирішення і реалізацію.

Такими чином, якщо проблемне питання відноситься до техніко-технологічної сфери діяльності організації, то техніко-технологічне управлінське рішення не може бути генерованим і прийнятим без обов'язкового юридично-правового і фінансово-економічного аналізу відповідної інформації і внесення його результатів в кінцевий інтелектуальний продукт в якості забезпечувальних і обов'язкових для вирішення. Адже врахування в процесі вироблення управлінського рішення тільки техніко-технологічної інформації і критеріїв вирішення проблеми перетворить це рішення в заздалегідь неякісне, яке вимагатиме виконання наступних ітерацій щодо його вдосконалення.

Аналогічним чином, якщо проблемне питання, яке потребує вирішення, виникає в сфері нормативно-правового забезпечення діяльності системи, то формування відповідного управлінського рішення не може звестись тільки до створення якогось розпорядчого документу нормативно-правового характеру. Будучи пріоритетною складовою управлінського рішення, воно вимагатиме обов'язкового техніко-технологічного та фінансово-економічного підкріплення шляхом збору, аналізу та врахування відповідної інформації. В іншому випадку рішення може бути неякісним.

Цілком очевидно, що і необхідність генерувати якісне управлінське рішення щодо розв'язку певної фінансово-економічної проблеми, вимагатиме одночасного забезпечення цього пріоритету відповідними техніко-технологічними і нормативно-правовими складовими.

Таким чином, врахуваючи все вищесказане, в переліку обов'язкових змістових складових будь-якого інтелектуального продукту щодо управління діяльністю ДПП повинні бути присутні:

ТТ – техніко-технологічна складова управлінського рішення;

НП – нормативно-правова складова управлінського рішення;

ФЕ – фінансово-економічна складова управлінського рішення.

В цьому випадку модель вироблення полікритеріального управлінського рішення буде мати вигляд, продемонстрований на рисунку 2.8.

Аналізуючи потенціал цієї моделі щодо гарантій отримання максимально якісних за змістом управлінських рішень, неважко прийти до наступних висновків:

1. Максимально ефективно за змістовним потенціалом управлінське рішення щодо вирішення певної проблеми буде забезпечено присутністю в i -му розпорядчому документі всіх трьох змістових складових $ТТ_i$, $НП_i$ і $ФЕ_i$, які утворюють в просторі контент-моделі векторну суму $УР_i = ТТ_i + НП_i + ФЕ_i$ – умову досягнення майже досконалого рішення в ситуації, що склалася. Через те для майже досконалого управлінського рішення коефіцієнт досконалості $К_{дур} = 3$.

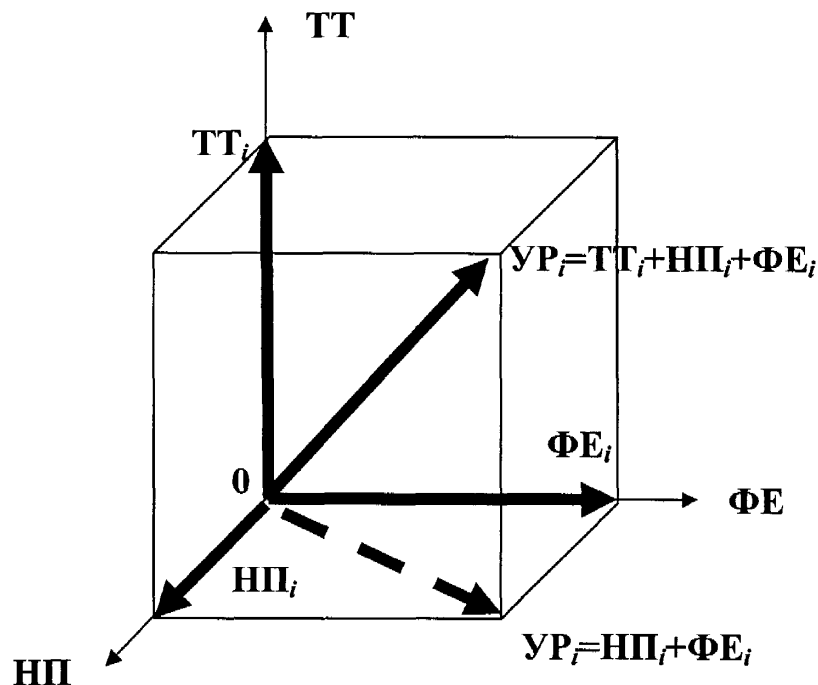


Рис. 2.8 Просторова контент-модель генерування полікритеріальних управлінських рішень за просторовими координатами «ТТ – ФЕ – НП»

2. Неврахування або упущення при підготовці рішення хочаб однієї із обов'язкових складових призводить до виродження просторової контент-моделі в одну із її площинних складових ($УР_i = ТТ_i + НП_i$), ($УР_i = НП_i + ФЕ_i$) або ($УР_i = ТТ_i + ФЕ_i$) – недосконалі управлінські рішення, які приховують в

собі певні ризики, зумовлені неврахуванням інформаційного масиву.

Для недосконалого управлінського рішення $K_{дур}=2$.

3. Неврахування інформації відразу щодо двох обов'язкових складових зумовлює виродження просторової контент-моделі в одивекторне рішення $УР_i=ТТ_i$, $УР_i=НП_i$ або $УР_i=ФЕ_i$ – дуже недосконалі (часто непотрібні чи зловмисно вихолощені) управлінські рішення. Для дуже недосконалого управлінського рішення $K_{дур}=1$.
4. Виродження $УР_i$ в точку 0 не має для підприємства ніяких наслідків і може трактуватись, як намагання створити видимість ділової активності або як злочинна бездіяльність. Коли управлінське рішення є непотрібним або зловмисним $K_{дур}=0$.
5. Варіанти переходу $УР_i$ в інші октанти, які тут не аналізуються (хоча теоретично є можливими), матимуть для системи виключно негативні наслідки або за окремими його складовими або в комплексі.

Отже, окрім запропонованих вище якісних характеристик i -го управлінського рішення як потрібний результат $R_N \pm \delta$, час $T = \sum t_i$, необхідний для його досягнення, а також коефіцієнта якості $K_i = T\delta/T$, до використання пропонується також і така характеристика рішення, як «коефіцієнт досконалості» управлінського рішення $K_{дур}$. При цьому всі рішення за рівнем обґрунтованості і завершеності можуть бути «майже досконалими» ($K_{дур} = 3$ – рішення прийнято в результаті повного опрацювання головної і двох допоміжних змістових складових $ТТ_i$, $НП_i$ і $ФЕ_i$), «недосконалими» ($K_{дур} = 2$ – рішення прийнято з опрацюванням однієї головної і однієї допоміжної із змістовних складових $ТТ_i$ і $НП_i$, $НП_i$ і $ФЕ_i$ або $ТТ_i$ і $ФЕ_i$), «дуже недосконалими» ($K_{дур} = 1$ – рішення прийнято тільки за результатами розгляду однієї головної змістової складової $ТТ_i$, $НП_i$ або $ФЕ_i$ без врахування допоміжних), «фіктивними» ($K_{дур} = 0$ – рішення прийняті без зв'язку з кінцевими цілями діяльності системи).

При цьому з наведеного переліку показників якості управлінського рішення показник $K_{дур}$ слід вважати найбільш вагомим, оскільки саме досконалість змісту розпорядчого документа визначально впливатиме як на

досягнення $R_N \pm \delta$, так і на час $T = \sum t_i$ тривалості процесу досягнення за кількістю додаткових ітерацій щодо забезпечення бажаного результату управління RM_i

Таким чином, в ідеальному випадку, коли всі управлінські рішення d_i загальним числом D , генеровані і реалізовані в процесі управління соціально-економічною системою ДППІ протягом планового періоду часу, відповідають рівню $K_{дур} = 3$, то всі ці рішення повинні привести до досягнення системою запланованої цілі $G = RM$. У цьому випадку простір в координатах ТТ-НП-ФЕ буде заповнений підпросторами окремих управлінських рішень d_i , як це продемонстровано на рис. 2.9.

У цьому випадку умовою забезпечення максимально якісного управління соціально-економічною системою виступає умова досягнення максимально ефективного результату

$$G_{\max} = RM_{ДПП\max} = \Phi(\sum d_i)^{K_{дур}} = \Phi(D)^{K_{дур}} = \Phi(D^{\text{III}}) \quad (2.2)$$

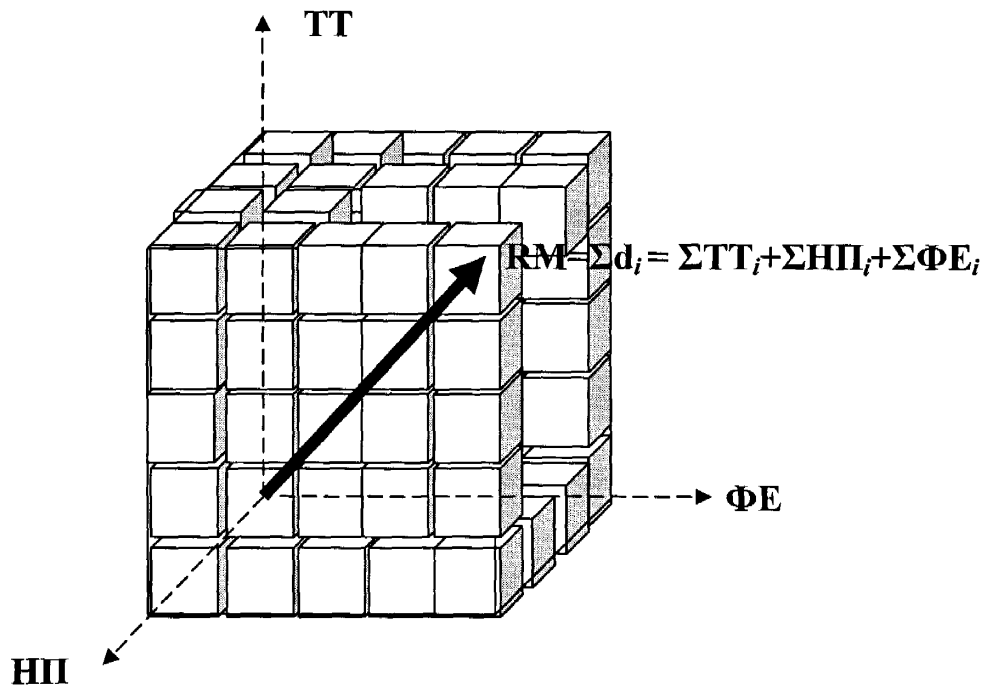


Рис. 2.9 Модель вироблення і прийняття комплексу з $D = \sum d_i$ полікритеріальних управлінських рішень, які у випадку їх вірного і обґрунтованого генерування приводять до наповнення простору в координатах «ТТ – ФЕ – НП» майже досконалими підпросторами d_i

В іншому випадку, коли в роботі органу управління, окрім майже досконалих, будуть зустрічатись недосконалі ($K_{дур} = 2$) і дуже недосконалі ($K_{дур} = 1$) рішення, простір в координатах ТТ-НП-ФЕ буде заповнений не

повноцінними підпросторами, а виродженими в двовекторні площини і/або одновекторні лінії – недосконалі і дуже недосконалі управлінські рішення фрагментарного характеру, що продемонстровано на рисунку 2.10.

При цьому повноцінний $D = \sum d_i^{III}$ простір буде вироджуватись в неповноцінний згідно із зростанням кількості недосконалих і дуже недосконалих рішень. У цьому випадку слід вести мову про коефіцієнт досконалості комплексу всіх D полікритеріальних управлінських рішень $D = \sum d_i^{III} + \sum d_i^{II} + \sum d_i^I$, який доцільно представити у вигляді наступного співвідношення

$$K_{ДСУ} = \sum d_i^{III} / D = D^{III} / D, \quad (2.3)$$

яке відображає співвідношення простору, заповненого повноцінними (майже досконалими) рішеннями і максимально можливим числом майже досконалих управлінських рішень.

В результаті наповнення простору моделі недосконалими і дуже недосконалими рішеннями кінець сумарного вектора $RM = \sum d_i$ буде розташований значно даліше від бажаного результату G_{max} , а різниця між бажаним і отриманим результатами і буде складати реальну похибку управління Δ , яку необхідно відпрацьовувати за рахунок додаткових управлінських зусиль та ітерацій.

Таким чином, чим більше інформації за визначеними нами напрямками і критеріями буде вивчено, проаналізовано та використано суб'єктом управління ДПП в процесі генерування, прийняття і реалізації комплексу $\sum D$ необхідних і доцільних управлінських рішень d_i щодо діяльності ДПП, тим якіснішими будуть інтелектуальні продукти управлінських рішень та гарантовано отримані при їх реалізації результати діяльності партнерства.

При цьому інтереси всіх потенційних учасників партнерства (держава, приватний бізнес, управлінський і виконавчий персонал партнерства і, нарешті, соціум) будуть гармонізованими і не вступатимуть у конфлікти.

У результаті встановлення особливостей потреб, вимог і умов до формування полікритеріальних управлінських рішень щодо діяльності приватно-державних партнерств виникає необхідність визначення наступного: хто, як і яким чином зможе відповідати таким жорстким вимогам, за яких умов,

діяльності, за якої структури управління і функцій керівника чи органу управління соціально-економічною системою ДПП може бути реалізована запропонована технологія прийняття управлінських рішень.

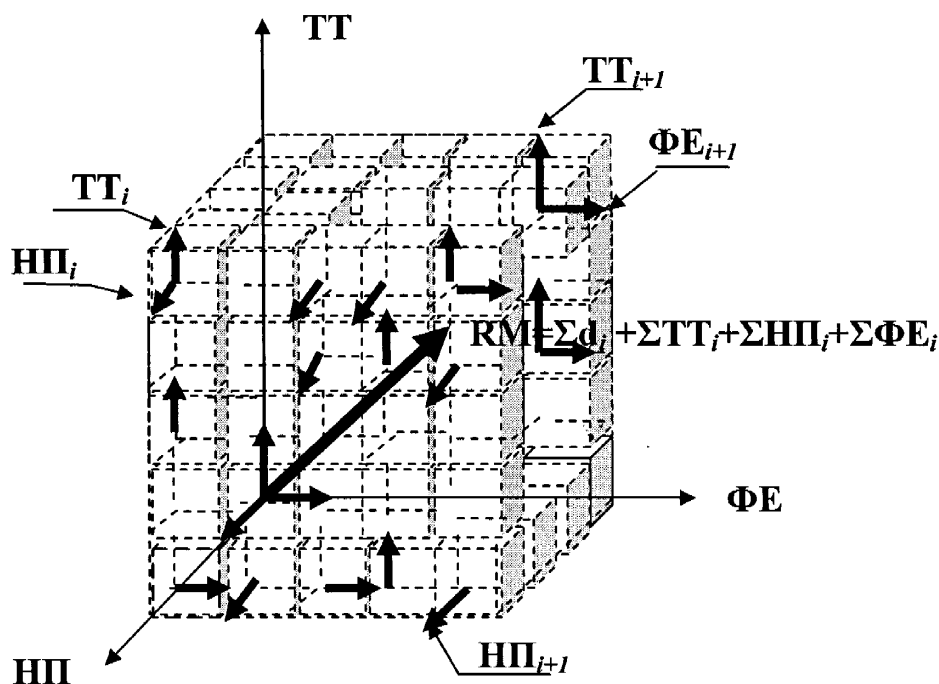


Рис. 2.10 Модель вироблення і прийняття комплексу з $D = \sum d_i$ полікритеріальних управлінських рішень, які у випадку їх непрофесійного генерування призводять до виродження простору в координатах «ТТ – ФЕ – НП» в окремі площини і вектори відповідно недосконалих і дуже недосконалих рішень d_i

Відповіді на ці питання дадуть можливість обґрунтувати таку модель організації процесу управління державно-приватними партнерствами, яка зможе забезпечити нормалізацію процесів створення і ефективної діяльності в Україні чисельних ДПП в самих найнеобхідніших сферах ділової і соціальної активності суспільства. Через те питання створення оригінальної моделі організації процесу управління державно-приватними партнерствами, використання якої гарантувало б досягнення останніми позитивних результатів діяльності з максимальною гармонізацією цілей та інтересів всіх зацікавлених сторін-учасників діяльності цього партнерства є предметом розгляду в

наступному підрозділі з метою обґрунтування і рекомендації для використання типової структурної схеми управління діяльністю ДПП.

2.5 Модель управління державно-приватним партнерством на основі інтеграції інтелектуального потенціалу людських ресурсів його учасників

Слід відразу наголосити на тому, що головна вимога інноваційного характеру щодо структури нової моделі полягає в уникненні дихотомічної природи роздвоєності цілей і завдань, що традиційно ставлять перед керівництвом ДПП сторони-засновники.

Основою ж такої можливості є виконані вище аналіз та ідентифікація ключових, однак протилежно орієнтованих інтересів учасників ДПП, які дали можливість окреслити шляхи і умови погодження цих інтересів на основі пошуку і досягнення сторонами-учасниками ДПП певних компромісів.

При цьому слід врахувати, що існуючі і чинні сьогодні традиції та принципи управління ДПП як звичайними організаційними утвореннями або ускладнюють, або просто унеможливають досягнення таких компромісів саме з причини дихотомічної природи цілей їх створення та діяльності. Поза цим негативний вплив формується також суб'єктивним відношенням до цих цілей як співзасновників ДПП, так і його керівництва, людських ресурсів та споживачів товарів і/або послуг, які виключають можливість спільної діяльності.

Отже, метою цього розділу є обґрунтування типової структурної схеми системи управління діяльністю ДПП, максимально позбавленої дихотомічної природи та полікритеріальності цілей і завдань шляхом концентрації інтелектуально-ресурсного потенціалу органу управління ДПП на максимально ефективному досягненні спільно обґрунтованих і запланованих результатів з формулюванням умов взаємодії учасників партнерства на засадах гармонізації інтересів, встановлених моделлю їх парето-ефективної взаємодії.

Основою такої концентрації інтелектуально-ресурсного потенціалу і визначення умов взаємодії слід рахувати загальновідому позицію, яка, на цілком слушну думку авторів уже згаданої вище роботи [156], полягає в тому,

що «Більша частина організаційних рішень – групові або сукупні рішення, а не рішення однієї людини». Саме тому очевидним і незаперечним напрямком розробки структури системи управління може служити відома модель залежності результатів діяльності системи від рівня залучення до участі в розробці, прийнятті і реалізації управлінських рішень інтелектуальних ресурсів персоналу системи, запропонована в [66, 136], представлена на рисунку 2.11.

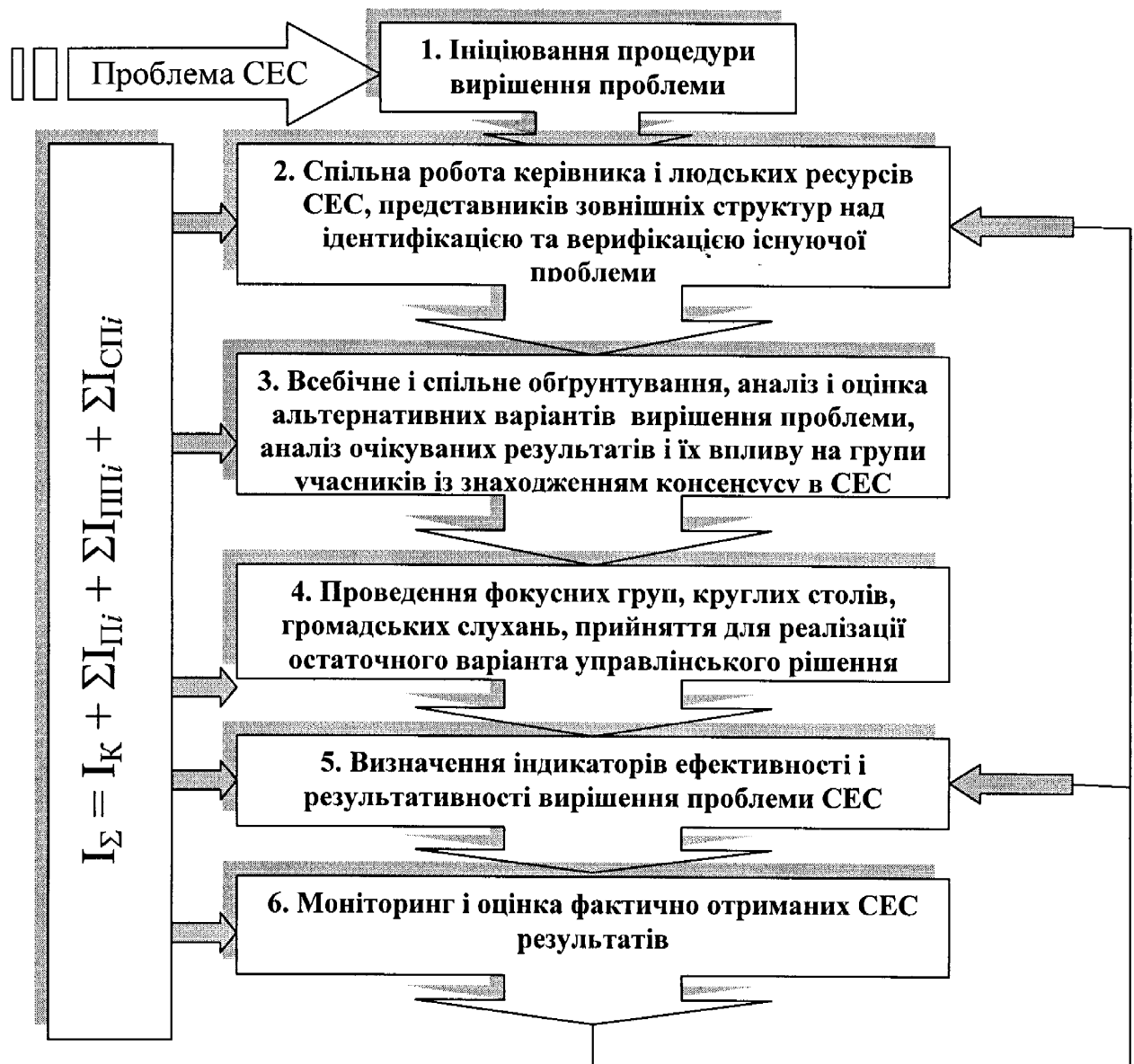


Рис.2.11 Етапи інтелектоінтегруючої процедури вироблення, ухвали, запровадження, моніторингу та оцінки ефективності управлінських рішень всіма категоріями і групами членів СЕС (джерела [66, 134])

За основу ж гіпотетичного припущення про можливість ефективного управління діяльністю ДПП через інтеграцію інтелектуально-ресурсного

потенціалу її всіх учасників повинні служити уже згадані вище моделі залежності результатів діяльності системи від інтелекту її керівника, відомі під назвами моделей Фідлера-Лейстера [148] і Фідлера-МакГвайра-Річардсона [149]. Основною ідеєю, закладеною авторами в ці моделі, є ідентифікація впливу на результат діяльності соціально-економічної системи ДПП під управлінням керівника таких «проміжних чинників», як його особиста мотивація-демотивація та позитивно-негативні стосунки з керівництвом вищих рівнів управлінської ієрархії, з персоналом керованого колективу та ін.

Якщо ж прийняти за вихідне припущення наступну функціональну залежність $RM_{ДПП} = \Phi(I_M)$, де $RM_{ДПП}$ – результат діяльності системи, а I_M – інтелект її керівника (менеджера) або загалом системи менеджменту, то цілком очевидним виглядатиме її продовження у вигляді $RM_{ДПП} = \Phi(\sum d_{M_i})$, тобто – результат діяльності є функцією N_i прийнятих менеджером (М) правильних і обґрунтованих управлінських рішень d_{M_i} щодо ефективного і цільового використання ресурсів системи, які є нічим іншим, як інтелектуальними продуктами діяльності менеджера або органу управління (де $i = 0 \div N$). При цьому досягнення системою ДПП її цільової функції і мети існування $G(t)$ – виконання «місії» ДПП – зумовлено алгебраїчно-логічним рівнянням (2.1), яке з врахуванням запропонованих в роботі [160] визначень складових ресурсного потенціалу підприємства приймає вигляд наступної алгебраїчно-логічної залежності

$$G(t) = HmR(t) \square Ni(t) \square [FinR(t) \square FisR(t) \square NatR(t)], \quad (2.4)$$

згідно з якою, для успішного досягнення запланованої на період t позитивної цілі $G(t)=1$ наявними людськими ресурсами $HmR(t)=1$ ДПП необхідно виробити, прийняти і виконати $N(t)=1$ якісних управлінських рішень d_{M_i} про використання наявних в його розпорядженні фінансових $FinR(t)=1$ (власні кошти, зовнішні інвестиції, кредити тощо), фізичних $FisR(t)=1$ (будівлі, обладнання, мережі інфраструктури тощо) і природних $NatR(t)=1$ (землі, ліси, води, корисні копалини тощо) ресурсів. При цьому, якщо хоча б одна складова залежності (2.2) дорівнює логічному «0», то $G(t)$ автоматично перетворюється в 0, тобто запланований результат не буде досягнуто.

Якщо $HmR(t)$ – людські ресурси ДПП представити як логічну суму (логічна операція «І»)

$$HmR(t) = M(t) \wedge F(t) \wedge ПД(t) \wedge ПВ(t) \wedge ПС(t), \quad (2.5)$$

де $M(t)$ та $F(t)$ відповідно їх управлінська та виконавча складові персоналу ДПП, ПД – вище керівництво – уповноважені представники і органи держави як співзасновника, ПВ – вище керівництво – приватний власник або його уповноважені представники як співзасновника, а ПС – представництво споживачів послуг і/або товарів ДПП, то рівняння (2.5) приймає вигляд:

$$G(t) = M(t) \wedge F(t) \wedge ПД(t) \wedge ПВ(t) \wedge ПС(t) \wedge Ni(t) \wedge [FinR(t) \wedge FisR(t) \wedge NatR(t)]. \quad (2.6)$$

Отже, результат функціонування ДПП стає залежним не тільки від інтелекту I_M (правильності і якості рішень d_{Mi}) одного керівника партнерства щодо використання ресурсів. Цей результат стає функцією множинного інтелекту, який в [161, с. 30] названо інтегральною здатністю, а оскільки носіями інтелекту виступають тільки люди, можна стверджувати, що результат діяльності є логічним добутком (операція «АБО») інтелекту всіх зацікавлених учасників процесу

$$G(t) = \Phi(I_M \vee I_F \vee I_{ПД} \vee I_{ПВ} \vee I_{СП}). \quad (2.7)$$

У такому випадку, враховуючи позицію авторів моделі Фідлера-Лейстера щодо послідовного впливу на результат чинників мотивації і досвіду учасників [148], стає зрозумілою доцільність організаційного використання інтегрального інтелектуального ресурсу всіх можливих учасників (налагодження взаємостосунків) шляхом їх врахування через логічну операцію «АБО», коли

$$\begin{aligned} G(t) &= RM_{ДПП} = \Phi(\sum d_{Mi}) = \\ &= \Phi\{\sum[(I_M \wedge Mot_M \wedge Ex_M) \vee (I_F \wedge Mot_F \wedge Ex_F) \vee (I_{ПД} \wedge Mot_{ПД} \wedge Ex_{ПД}) \vee \\ &\quad (I_{ПВ} \wedge Mot_{ПВ} \wedge Ex_{ПВ}) \vee (I_{СП} \wedge Mot_{СП} \wedge Ex_{СП})]\}. \end{aligned} \quad (2.8)$$

У цьому випадку результат управління $RM_{ДПП}$ стає логічною функцією «АБО» не тільки інтелекту (I), мотивації (Mot) і досвіду (Ex) одного керівника чи керівного органу ДПП, а й усіх інших можливих учасників процесу управління партнерством. При цьому особливою умовою слід вважати ту обставину, що саме результат управління $RM_{ДПП}$ через систему зворотних зв'язків буде виступати одним із найвпливовіших чинників формування таких

складових залежності як Mot, і Ex – мотивації і досвіду відповідних учасників формування і реалізації управлінських рішень.

Таким чином, присутність будь-якої частки інтегрального інтелекту системи управління ДПП буде вносити свій позитивний вклад у вироблення і реалізацію управлінських рішень.

З врахуванням отриманих рекомендацій модель Фідлера-Лейстера з необхідністю трансформується в структурну схему управління державно-приватним партнерством (дивись рисунок 2.12) на основі впровадження комплексу впливових зворотних зв'язків про досягнуті результати: $Reg_{пд} = F(RM_{дпп})$ – регулюючо-мотивуючих впливів на органи управління партнерством уповноважених представників держави, $Reg_{сп} = F(RM_{дпп})$ – регулюючо-мотивуючих впливів представників споживачів товарів і послуг, $Reg_{[M(t)&F(t)]} = F(RM_{дпп})$ – регулюючо-мотивуючих впливів персоналу партнерства, $Reg_{пв} = F(RM_{дпп})$ – регулюючо-мотивуючих впливів уповноважених представників власника.

Тоді, в кращому випадку $RM_{дпп} = G(t)$, тобто результат діяльності буде повністю адекватним запланованим показникам, а при погіршенні інтелектуальних, мотиваційних і кваліфікаційних характеристик учасників будь-якої із складових рівняння результату $RM_{дпп} < G(t)$, що буде спричинятись такими «проміжними чинниками» як демотивація, відсутність необхідного досвіду, погані стосунки із зовнішніми регуляторами тощо.

Таким чином, основною умовою ефективного управління ДПП слід вважати максимальну організаційну концентрацію і мотивацію інтелектуального потенціалу всіх можливих учасників партнерства для вироблення прийнятних для всіх комплексних і компромісних управлінських рішень.

Окрім цього, до обов'язків керівництва ДПП належить організація такої його поведінки на відповідному сегменті ринку, яка б принесла максимально можливе задоволення інтересів кожному із учасників після виконання умов рівняння (2.8) $RM_{дппmax} = G_{max}(t)$.

Запропонована нами організація структури і процесу управління діяльністю ДПП (рисунок 2.13) забезпечує уже не тільки можливість взаємодії

«... у процесі ухвалення рішення» обох сторін (держави і бізнесу) [127], а обов'язкову участь у цьому процесі двох додаткових учасників – органу управління ДПП і споживачів його послуг.

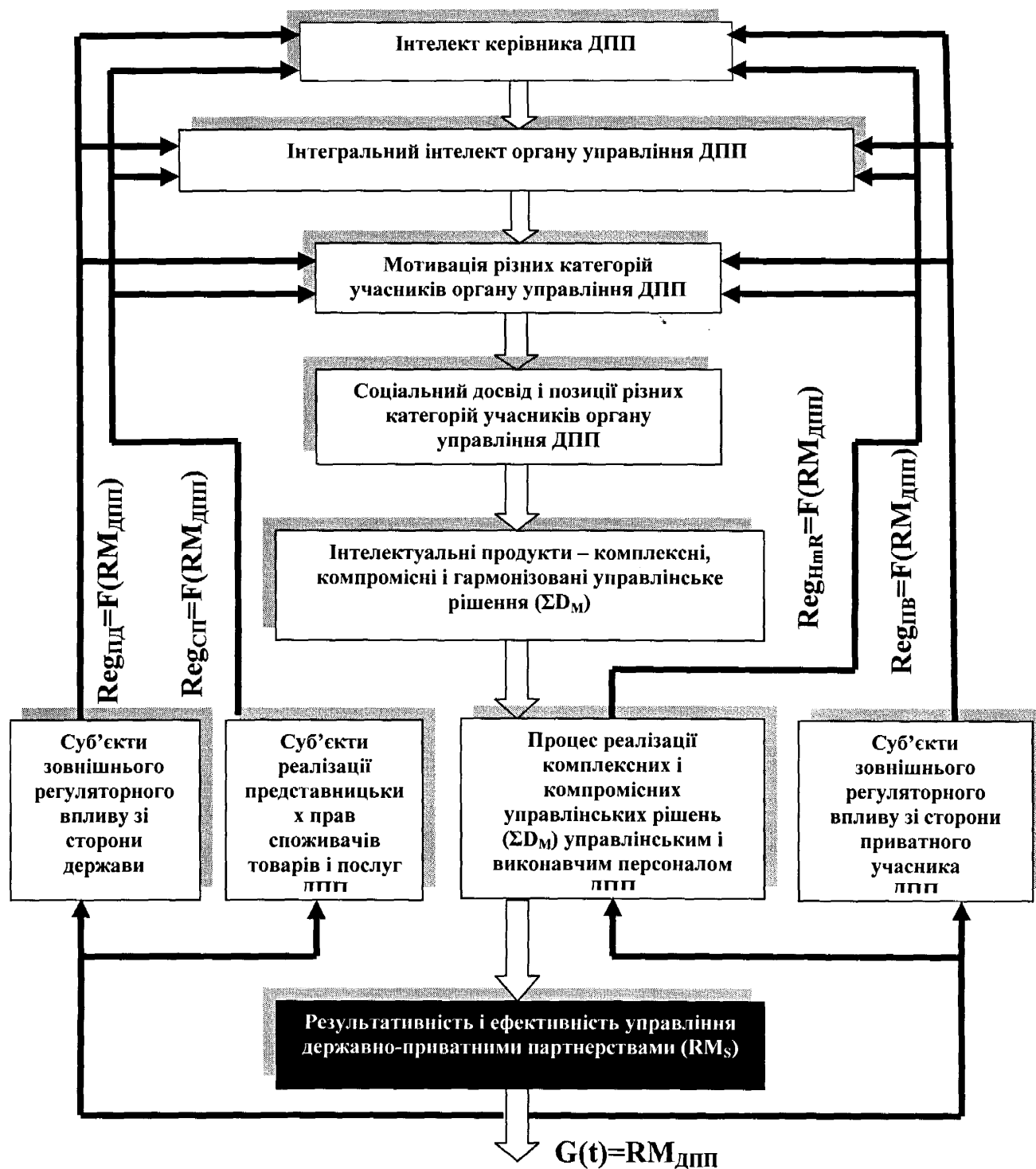


Рис. 2.12 Структурна схема організації процесу управління державно-приватним партнерством на основі моделі зв'язку інтегрального інтелекту органу управління з ефективністю і результативністю діяльності партнерства (удосконалена модель Фідлера-Лейстера)

Таким чином, можливість досягнення в результаті активної діяльності запланованого економічного успіху $G_i(t) = 1$ через врахування наявності в їх розпорядженні природно-сировинних $[\text{NatR}(t) = 1]$, фінансових $[\text{FinR}(t) = 1]$ і матеріальних $[\text{FisR}(t) = 1]$ ресурсів, і здатності суб'єкта управління $[\text{M}(t) = 1]$ (правильно, з можливо меншими затратами ресурсів) приймати необхідну кількість $[\text{Ni}(t) = 1]$ якісних і компетентних (правильних, простих, з якомога меншими затратами ресурсів) управлінських рішень (в т.ч. нових, раніше невідомих) про оптимальне використання всіх названих вище ресурсів та організувати реалізацію цих рішень кваліфікованим персоналом $[\text{F}(t) = 1]$, здатним до оптимального (правильного, з можливо меншими затратами ресурсів) перетворення ресурсів у готову продукцію чи послуги ДПП. Саме така активність інтелектуальних ресурсів системи відповідає одному з найбільш економічно детермінованому, на нашу думку, визначенню поняття «інтелект» [161], яке дозволяє з «можливо меншими затратами ресурсів» генерувати «нові, раніше невідомі» управлінські рішення щодо забезпечення успішного виконання основних функцій ДПП.

У зв'язку з цим, очевидний науково-теоретичний і методологічно-практичний інтерес становитиме експериментальна апробація розробленої методології інтеграції інтелектуально-ресурсного потенціалу людських ресурсів ДПП для вирішення завдань гармонізації стосунків між всіма учасниками його діяльності на основі просторової моделі організації парето-ефективних стосунків, моделі вироблення, прийняття і реалізації оптимізованих за змістом управлінських рішень, які гармонізовані за інтересами учасників запропонованою структурою управління діяльністю ДПП, коли складові загального результату управління $\text{RM}_{\text{ДПП}}$ розділені між всіма учасниками партнерства у вигляді часток $\text{RM}_{\text{ДПП}[\text{M}(t) \ \& \ \text{F}(t)]}$, $\text{RM}_{\text{ДПП}} \text{ пд}$ і $\text{RM}_{\text{ДПП}} \text{ пв}$ будуть задовольняти інтереси і цілі кожного з учасників.

Висновки до розділу 2

Аналіз переваг і недоліків відомих моделей створення ДПП, ідентифікація змісту і джерел формування ключових інтересів потенційних

учасників ДПП, аналіз та дослідження природи і особливостей взаємодії потенційних учасників державно-приватних партнерств у процесі управління його діяльністю, орієнтованого на забезпечення соціально і економічно корисного функціонування останніх на благо суспільства дозволив сформулювати концептуальні можливості гармонізації інтересів сторін-учасників на основі удосконаленої графоаналітичної моделі, встановити перелік кількісно-якісних характеристик процесу генерування управлінських рішень, комплекс критично важливих для обов'язкового врахування в процесі управління чинників і характеристик бізнес-процесів, а також запропонувати модель управління державно-приватним партнерством на основі інтеграції інтелектуального потенціалу людських ресурсів всіх його учасників.

У результаті виконаних нами досліджень ми прийшли до наступних, цілком обґрунтованих і достовірних висновків:

1. Найвищий потенціал очікуваних результатів від використання відомих моделей створення і організації діяльності ДПП в Україні має модель концесії, що, однак, не заперечує доцільності використання інших організаційних форм в залежності від вимог ринку і умов сфери діяльності.

2. Аналіз змісту і джерел формування інтересів всіх сторін-учасників діяльності ДПП дозволив обґрунтовано додати до традиційного переліку цих сторін ще два важливих і впливових чинники – колектив ДПП і споживачів товарів і послуг, генерованих ДПП.

3. Удосконалена модель організації і досягнення парето-ефективних гармонізованих стосунків між усіма визначеними учасниками діяльності державно-приватних підприємств дозволила встановити, що:

- інтереси сторін-засновників державно-приватних партнерств повинні передбачатись, враховуватись і гарантуватись у процесі їх створення, укладання угод про умови і засади спільної діяльності, стратегічного планування і управління;
- управління ефективним і результативним функціонуванням ДПП в полікритеріальному просторі встановлених сторонами-засновниками умов, засад, обмежень і регулювань діяльності повинно здійснюватись

винятково керівництвом партнерства на основі врахування інтересів партнерства і споживачів його товарів і/або послуг;

- будь-які зміни в умовах, засадах, обмеженнях і регулюваннях діяльності партнерств повинні вноситись за участю і з врахуванням позицій всіх без винятку учасників ринкових трансакцій з пошуком і визначенням парето-оптимальної точки, в якій інтереси всіх сторін будуть погодженими і гармонізованими;
- виключення з процесу гармонізації інтересів хоча б одного із учасників партнерства призведе до дестабілізації досягнутої рівноваги, зменшення ефективності діяльності і отримання збитків всіма партнерами, не виключаючи ініціаторів.

4. Управління діяльністю ДПП слід доручати незалежним суб'єктам з високопрофесійним, досвідченим і спеціально підготовленим для управління ДПП керівним персоналом, ментальні та інтелектуальні характеристики якого орієнтовані насамперед на успіх дорученої справи, загальнолюдські цінності та гармонізоване забезпечення інтересів і мотивів сторін-учасників.

5. Встановлено, що процеси вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень щодо діяльності ДПП характеризуються певною специфічністю, яка вимагає розробки удосконаленого алгоритму генерування управлінського рішення як інтелектуального продукту з відповідними кількісними і якісними оцінками його ефективності, до яких відносяться:

- $T = \sum t_i$ – час досягнення необхідного результату управління $R_N \pm \delta$;
- $T\delta$ – час роботи і продукування результатів підприємством в адекватному новій ситуації режимі;
- $K_i = T\delta/T$ – коефіцієнт якості управлінського рішення.

6. Ідентифіковано комплекс критично важливих характеристик і чинників бізнес-процесів, необхідних для вироблення і прийняття ефективних рішень з управління ДПП, на основі якого створена оригінальна просторова модель оцінки якості генерованих керівництвом рішень за коефіцієнтом їх досконалості K_d з точки зору врахування (неврахування) характеристик і чинників, який може приймати значення $K_d=3$ для майже досконалих рішень, $K_d=2$ для недосконалих рішень, $K_d=1$ для дуже недосконалих рішень.

7. Продемонстровано, що задоволення такого переліку вимог щодо процесу управління діяльністю ДПП не є під силу традиційним підходам і структурам систем управління, а це, в свою чергу, вимагає пошуку та визначення такої структури управління діяльністю партнерства, яка б забезпечила інтеграцію і концентрацію інтелектуального потенціалу людських ресурсів всіх його учасників на завданні досягнення попередньо гармонізованих цілей.

8. Запропонована модель і структура системи управління державно-приватним партнерством на основі інтеграції інтелектуального потенціалу людських ресурсів всіх його учасників шляхом залучення останніх в процеси вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень.

Таким чином, всі теоретичні підстави та обґрунтування для удосконалення процесів управління ДПП на засадах гармонізації інтересів учасників нами отримані. Експериментальна перевірка достовірності сформульованих нами теоретичних положень, моделей, оцінок і рекомендацій вимагає практичної апробації останніх на прикладі конкретних газорозподільних підприємств для вирішення реальних проблемних ситуацій, які вимагають свого вирішення з використанням інноваційних управлінських технологій.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ І ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ВАТ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКГАЗ» НА ЗАСАДАХ ГАРМОНІЗАЦІЇ ІНТЕРЕСІВ СТОРІН-УЧАСНИКІВ

3.1 ВАТ «Івано-Франківськгаз» як об'єкт імплементації інноваційної технології управління діяльністю на засадах гармонізації інтересів сторін-учасниць

Газорозподільне підприємство ВАТ «Івано-Франківськгаз» є типовим, одним із 42 підприємств з газопостачання та газифікації сучасної вітчизняної мережевої системи розподільних газопроводів низького тиску, яке, однак, має не зовсім типову історією виникнення та розвитку.

Початок розвитку газового господарства в Івано-Франківську було покладено 10 червня 1873 року схваленням Станіславською міською радою проекту будівництва в місті газового підприємства для освітлення території міста. Уже в другій половині 70-х років XIX століття в місті нараховувалось 200 громадських та 700 приватних газових ліхтарів з відповідною мережею постачання газу.

Початок бурхливого розвитку газифікації області припав на 50-ті роки XX століття, коли у 1955 році в будинки м. Станіслава, а потім м. Калуша почав постачатися природний газ для побутових потреб. Саме з цього часу було розпочато створення газових мереж у населених пунктах Прикарпаття з одночасним створенням газових контор «Станіславгаз» (1955 р.) та «Калушгаз» (1957 р.). Розпочинаючи з 1960 року, газифікуються такі райцентри області як Коломия, Надвірна, Долина, Тисмениця, Снятин, Рогатин, Тлумач, Косів зі створенням газових господарств, а в 70-х роках газ надходить також до Галича, Рожнятова, Городенки та Богородчан.

На базі газової контори «Станіславгаз» у 1964 році було створено «Трест промислової та побутової газифікації», який у 1975 році був реорганізований в об'єднання «Івано-Франківськгаз» у складі Республіканського об'єднання «Укргаз». У 1994 році рішенням Державного комітету України по нафті і газу

№ 122 від 14 березня на виконання Указу Президента України №210/93 від 15 червня 1993 року «Про корпоратизацію державних підприємств» Державне підприємство з газопостачання та газифікації «Івано-Франківськгаз» було трансформоване у ВАТ «Івано-Франківськгаз». Сьогодні ВАТ «Івано-Франківськгаз» є найстарішим в Україні підприємством з газопостачання та газифікації, в структурі якого функціонують 13 районних управлінь з експлуатації газового господарства (УЕГГ) та 4 спеціалізованих структурних одиниць, зайнято біля 3,8 тисяч висококваліфікованих працівників, обслуговується 12,8 тис. км розподільних газопроводів, близько 1000 газорегуляторних пунктів, з використанням яких $\approx 1,2$ млрд. м³ природного газу забезпечуються понад 1,0 млн. мешканців Прикарпаття, більш як 200 промислових підприємств, понад 900 бюджетних та 6500 комунально-побутових організацій [162, 163, 164].

Задекларована місія діяльності ВАТ «Івано-Франківськгаз» – «...забезпечення споживачів «голубим паливом» найефективнішим та найбезпечнішим шляхом» [163] вимагає виконання комплексу робіт з експлуатації систем газопостачання, проектування, будівництва, ремонту і заміни газових мереж, їх постійного технічного оновлення та модернізації.

Для забезпечення належного виконання цього комплексу робіт у ВАТ «Івано-Франківськгаз» розроблена організаційна структура, представлена на рисунку 3.1, і структура органу управління, представлена на рисунку 3.2.

При цьому організаційна структура ВАТ «Івано-Франківськгаз» певним чином віддзеркалює структуру ДК «Газ України» [165, 166], яка за дорученням НАК "Нафтогаз України" бере участь в управлінні ВАТ з газопостачання та газифікації шляхом участі в роботі їх спостережних рад та ревізійних комісій, здійснює контроль за використанням державного майна, переданого ВАТ у користування, та втіленням єдиної технічної політики в галузі (рисунок 3.1).

Слід врахувати, що в процесі корпоратизації 51% акцій товариства було залишено за НАК «Нафтогаз України», а 49% – викуплено приватними інвесторами. Таким чином, ВАТ «Івано-Франківськгаз» фактично уже сьогодні відповідає певним умовам створення і функціонування ДПП.

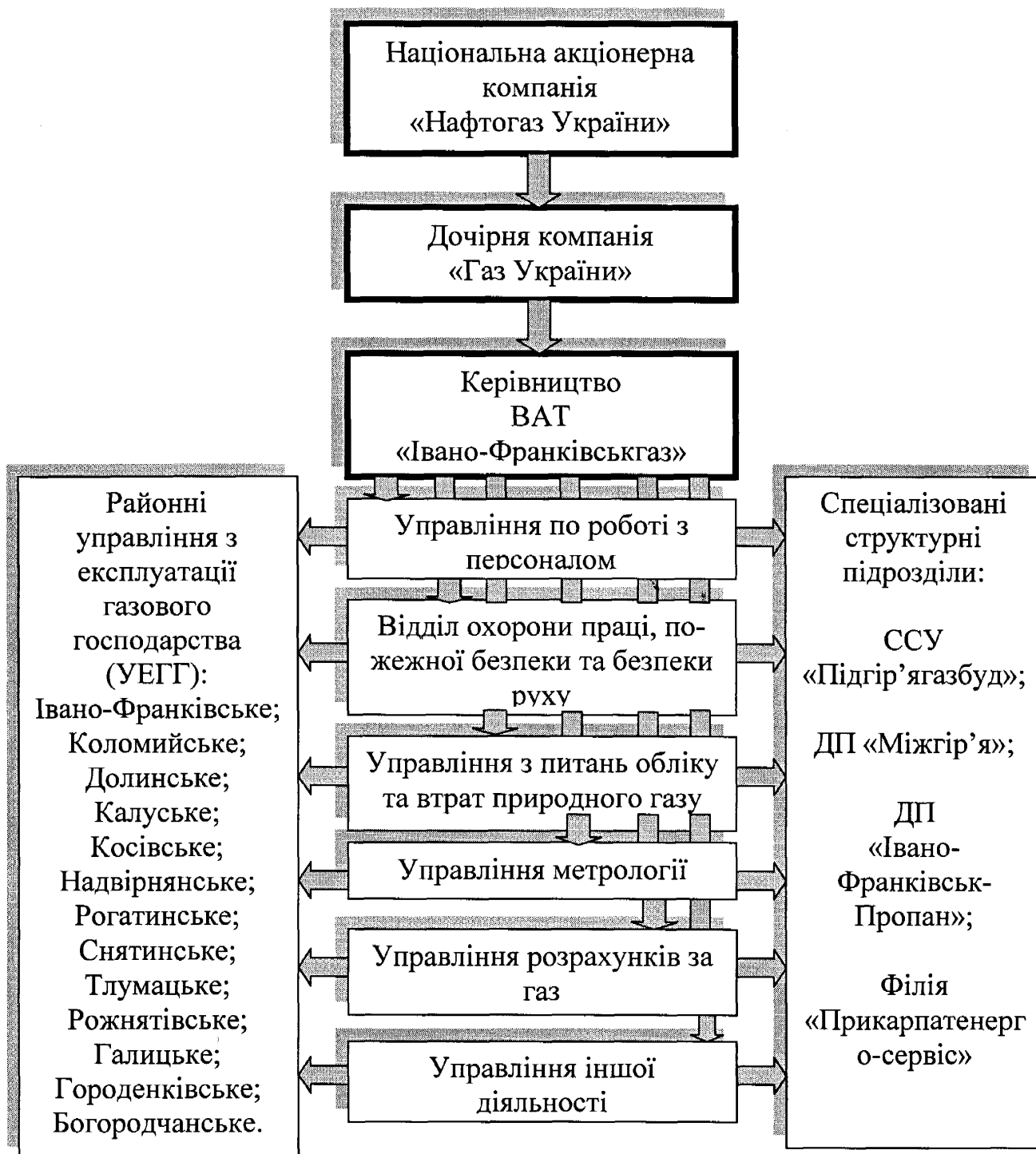


Рис. 3.1 Організаційна структура ВАТ «Івано-Франківськгаз»

При цьому управління таким конгломератом державного і приватного майна здійснюється структурою системи менеджменту ВАТ «Івано-Франківськгаз», яка представлена на рисунку 3.2.

Цілком очевидно, що, виконання комплексу робіт вимагає від системи менеджменту підприємства згідно з моделлю вироблення, прийняття і реалізації ΣD необхідних рішень d_i , які спрямовані на вирішення певних проблемних ситуацій в найрізноманітніших сферах діяльності підприємства (рис. 2.10).

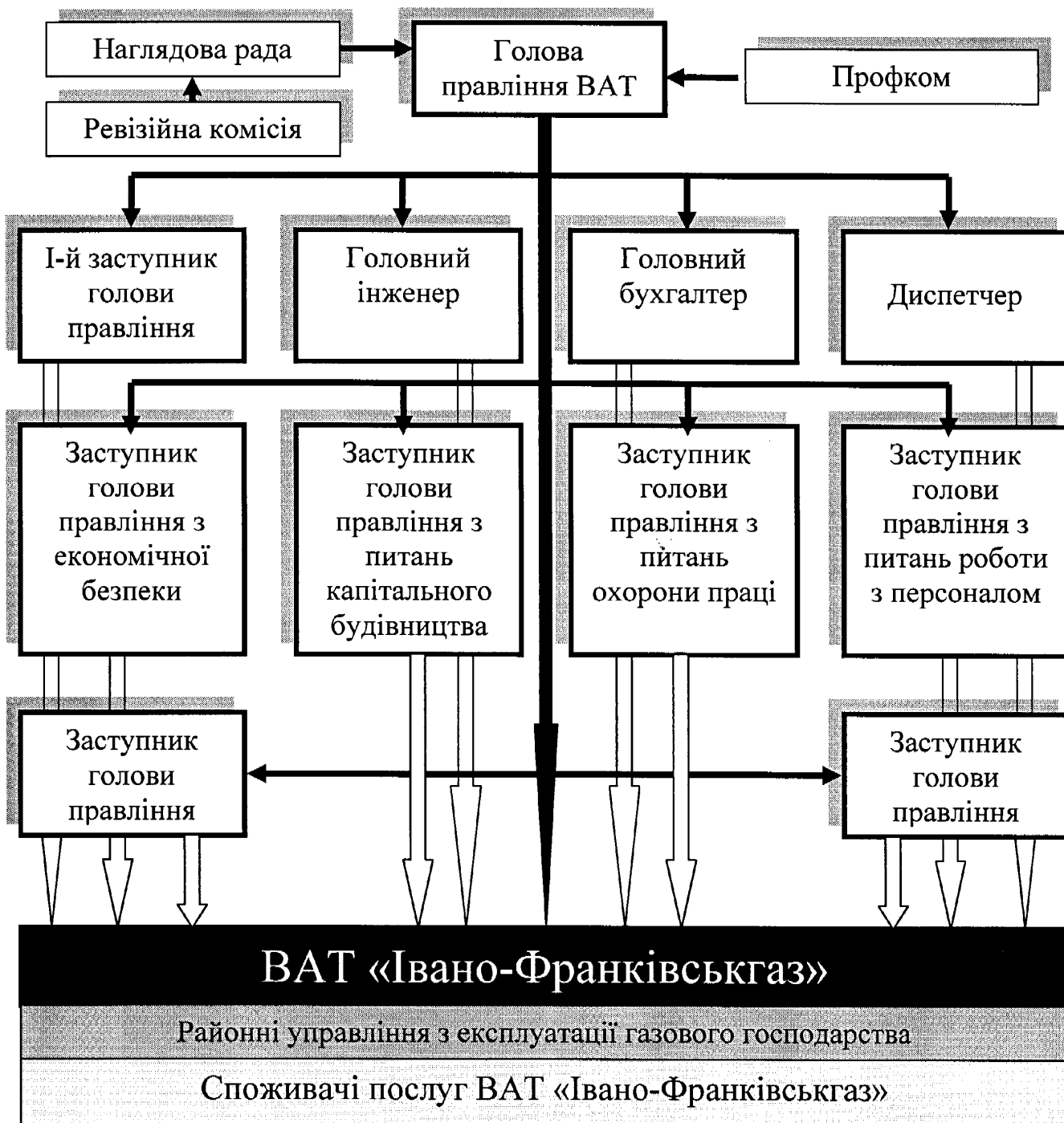


Рис. 3.2 Діюча структура системи менеджменту ВАТ «Івано-Франківськгаз»

Для аналізу результатів діяльності структурних підрозділів ВАТ «Івано-Франківськгаз», отриманих протягом останніх років внаслідок вироблених, прийнятих і реалізованих управлінських рішень щодо належної експлуатації наданого в оренду державного майна в процесі забезпечення споживачів природним газом, нами була зібрана статистична інформація про кількість і пріоритетне призначення всіх організаційно-розпорядчих документів, генерованих різними службами ВАТ «Івано-Франківськгаз», підписаними

керівництвом підприємства та реалізованими його персоналом протягом останніх шести років, яка представлена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Динаміка генерування організаційно-розпорядчих документів у процесі управління діяльністю ВАТ «Івано-Франківськгаз» протягом 2005-2009 років

(власне опрацювання автора)

Назва управління – джерела появи документа	Роки					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010 6 міс.
Бухгалтерія	130	68	65	28	30	18
Розрахунки	15	6	8	12	14	-
Управління економічної безпеки	19	33	31	42	65	41
ФЕ_i всього:	164	107	104	82	109	59
Діловодство	3	8	71	7	17	61
Відрядження (в УЕГГ)	1	-	22	90	81	34
Кадри	102	118	129	152	148	81
Навчальний центр	12	13	22	55	56	25
Спецвідділ	8	5	3	3	6	14
НП_i всього:	126	144	247	307	308	215
Відділи головного інженера	52	71	54	38	42	10
Метрологія	18	33	19	22	23	6
Охорона праці	28	18	25	8	14	21
Капітальне будівництво	5	5	2	4	5	16
Транспорт	54	81	27	30	36	22
Служба іншої діяльності	4	4	2	8	11	1
ТТ_i всього:	161	212	129	110	131	76
Всього ΣD = :	451	463	480	499	548	350

Приведення організаційно-розпорядчих рішень відповідно до критеріїв контент-моделі (рисунок 2.9) до трьох складових дає наступні результати:

- складова ТТ_i – відділи головного інженера, метрологія, охорона праці, капітальне будівництво, транспорт;
- складова ФЕ_i – бухгалтерія, розрахунки, управління економічної безпеки;
- складова НП_i – діловодство, кадри, навчальний центр, спецвідділ.

Таким чином, протягом останніх п'яти років за пріоритетом ТТ_i щороку приймалось ≈ 148-149 організаційно-розпорядчих документів, за пріоритетом ФЕ_i щороку приймалось ≈ 101-102 організаційно-розпорядчих документів, за пріоритетом НП_i щороку приймалось ≈ 226-227 організаційно-розпорядчих

документів. Середньорічна кількість документів організаційно-розпорядчих документів протягом останніх років складала 488 одиниць.

Аналіз змісту розпорядчих документів за вказаними пріоритетами демонструє абсолютну відсутність в 80% з них забезпечувально-допоміжних складових, що фактично переводить їх в категорію «недосконалих» і «дуже недосконалих», залишаючи в категорії «майже досконалих» управлінських рішень тільки (!) 20% з їх загального числа. Це, зрозуміло, дає змогу зробити висновок, що за різними складовими запропонованої нами моделі вироблення і прийняття управлінських рішень в просторі координат $ТТ_i+НП_i+ФЕ_i$ (Рис. 2.9) акціонерним товариством отримані далеко не рівнозначні, а значить, і недосконалі результати.

Так, для прикладу, досягнення в сфері технічного і технологічного забезпечення ($ТТ_i$) діяльності ВАТ є досить переконливими. У Товаристві розроблено комплекс високоефективних технічних засобів обліку газу, серед яких єдина в Україні калібрувальна установка для випробування засобів вимірювань об'ємної витрати та об'єму газу з використанням реального середовища - природного газу, комплекс установок за методикою $PVTt$ (тиск, мірна ємність, температура) для перевірки побутових лічильників газу, пересувний комплекс для вимірювання малих витрат газу «ІФГАЗ - Витрата», комплекс для експрес-контролю витрат природного газу з осереднюючими напірними трубками «ІФГАЗ-ОНТ» [164, 167, 168], мобільний комплекс для експрес-контролю технічної перевірки стаціонарного вузла обліку газу [169] тощо.

Розпочинаючи з 2001 року, технологічні процеси постачання природного газу забезпечуються виконанням робіт з ремонту та заміни аварійних і потенційно-небезпечних газопроводів, будівництва та введення в експлуатацію станом на 01.01.2009 року 9 088,0 км розподільчих газопроводів, з яких на балансі 8 522,1 км, в т. ч. 2 689,1 км надзвичайно економічних, довговічних та надійних поліетиленових газопроводів. Природним газом газифіковано 570 населених пунктів, 354,9 тис. квартир, в т. ч. 163,0 тис. у сільській місцевості.

Рівень газифікації природним газом населених пунктів Івано-Франківщини становить майже 74,8%.

За «Програмою оснащення житлового фонду Івано-Франківської області лічильниками газу», розробленою, до речі, вперше в Україні, ухваленою Івано-Франківською облдержадміністрацією і затвердженою Головою Правління НАК «Нафтогаз України» [170], встановлено 303,9 тис. побутових лічильників газу, замінено 42 494 роторних та проведено повірку понад 90 000 побутових лічильників газу. Рівень оснащення абонентів засобами обліку газу складає 83,3% від загальної кількості газифікованих осель, що є одним із найкращих показників серед аналогічних підприємств в Україні. Все це було забезпечено завдяки тому, що керівний склад і фахівці товариства звернули максимум уваги на розробку та впровадження комплексу організаційно-технічних заходів із зменшення понаднормативних втрат природного газу та його економного використання для власних потреб [170, 171, 172].

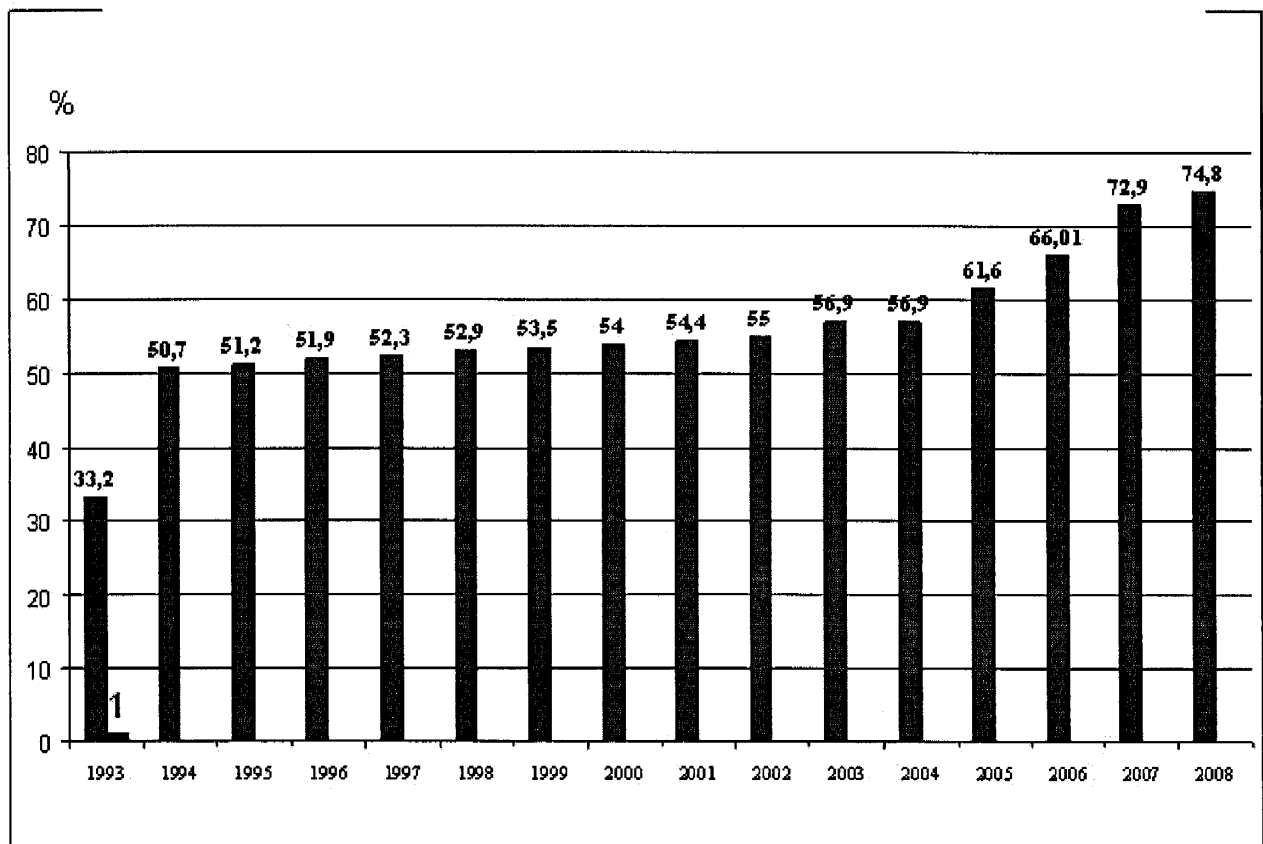


Рис. 3.3 Темпи газифікації населених пунктів Івано-Франківщини за період діяльності ВАТ «Івано-Франківськгаз».

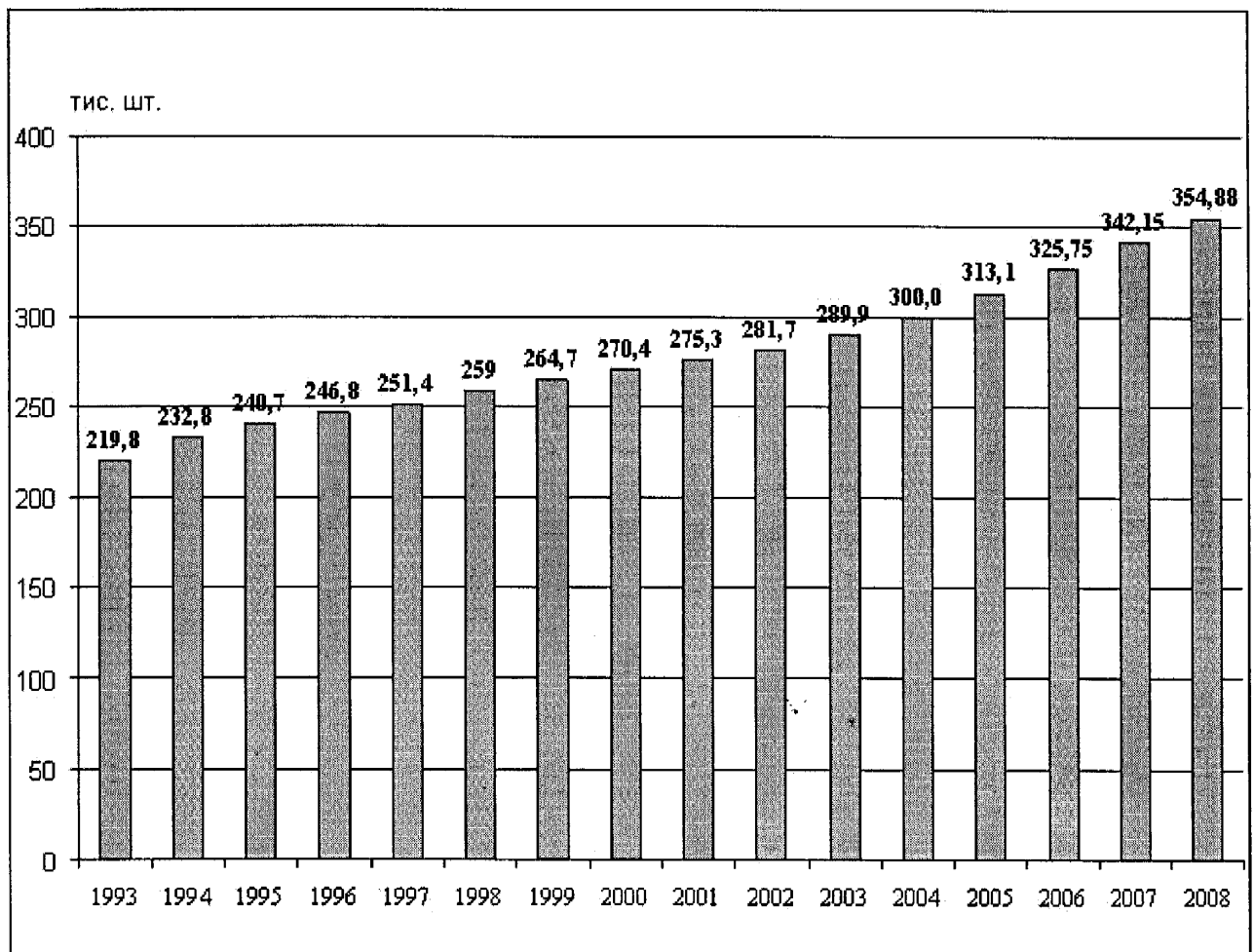


Рис. 3.4. Динаміка кількості газифікованих квартир за період діяльності ВАТ «Івано-Франківськгаз».

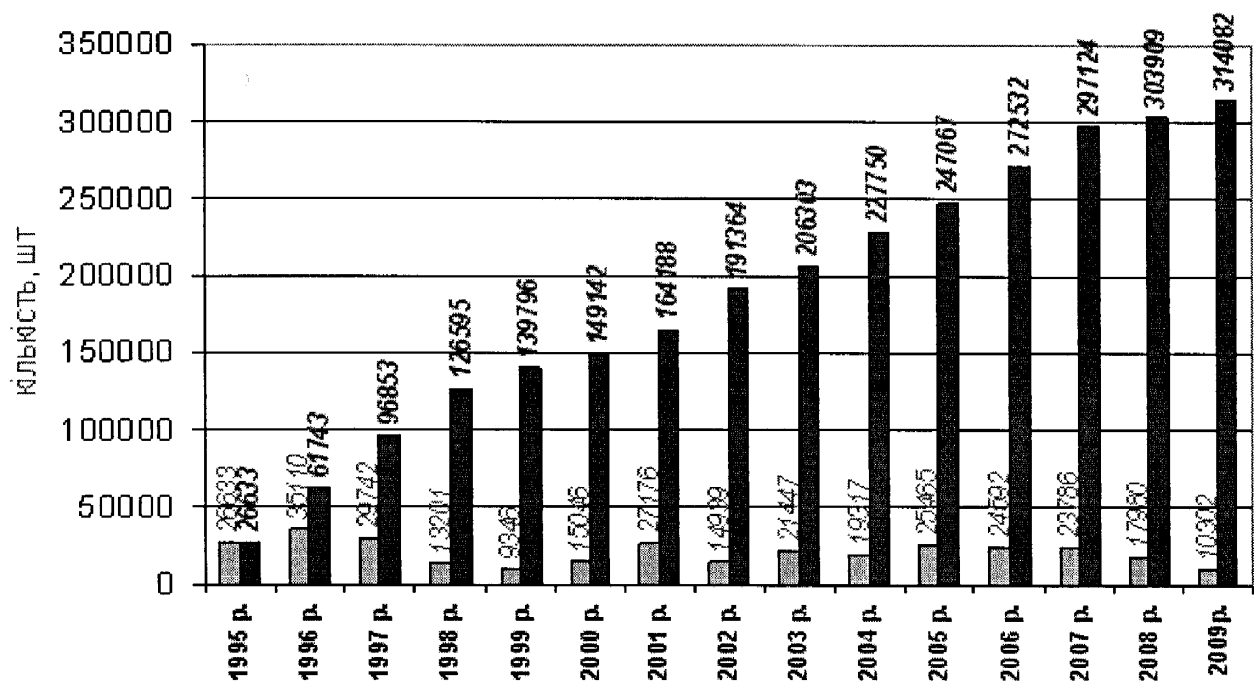


Рис. 3.5 Темпи встановлення побутових лічильників газу за період діяльності ВАТ «Івано-Франківськгаз».

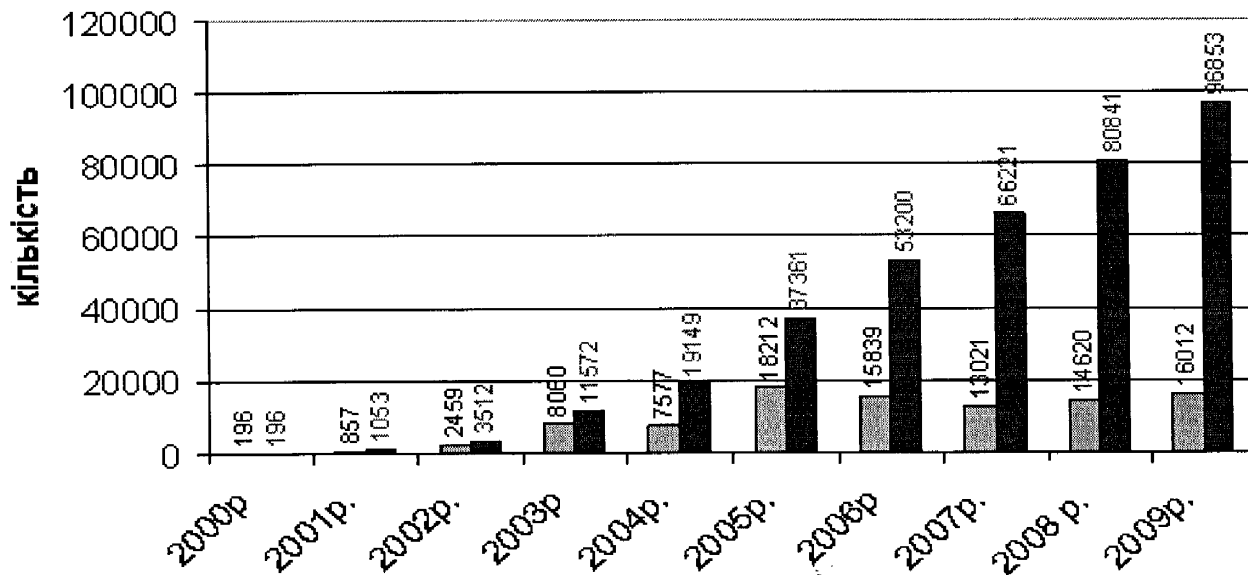


Рис. 3.6 Динаміка повірки побутових лічильників газу за період діяльності ВАТ «Івано-Франківськгаз»

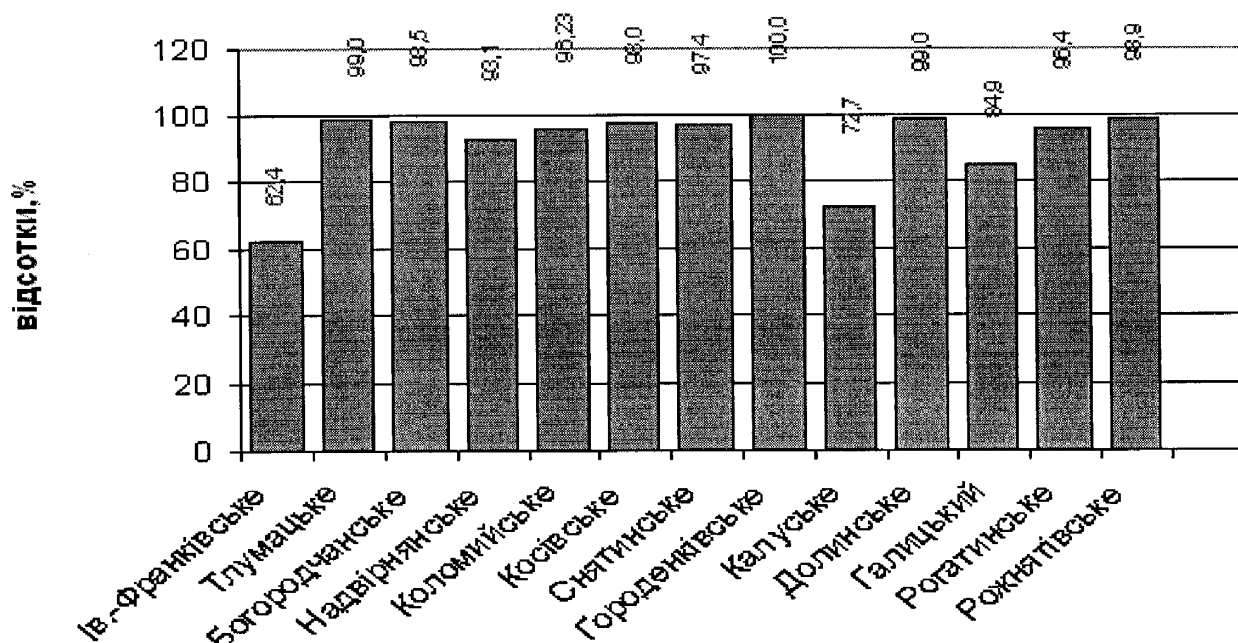


Рис. 3.7 Досягнутий рівень оснащення житла побутовими лічильниками газу

Все це знаходить реальне підтвердження статистичними даними щодо темпів газифікації населених пунктів області [163, 164] з початку діяльності ВАТ (рис. 3.3), кількості газифікованих квартир (рис. 3.4), встановлення

побутових лічильників газу (рис. 3.5), повірки побутових лічильників газу (рис. 3.6) та досягнутого рівня оснащення житла лічильниками газу (рис.3.7).

На тлі таких успішних результатів управління за техніко-технологічною складовою (ТТ_i) контент-моделі управлінських рішень особливий інтерес викликають оцінки за двома іншими обов'язковими складовими цієї моделі.

Аналіз результатів діяльності ВАТ за складовою нормативно-правового забезпечення (НП_i) дозволяє встановити картину, яка цілком відповідає висновкам, до яких ми прийшли в розділі 1.4, про недосконалість, нестабільність або і повну відсутність нормативно-правового забезпечення діяльності ДПП, про волюнтаристську, не прогнозовану і цілком неадекватну поведінку державних чинників регулювання діяльності ДПП як цілком і виключно приватних структур, про аналогічне відношення до таких утворень зі сторони органів податкової державної адміністрації, державних суддів, конкуруючих структур, споживачів послуг різних категорій і сфер ділової активності тощо. Прикладами такого неадекватного розуміння важливості, місця і ролі подібних суб'єктів господарської діяльності для суспільства може служити інформація про наступні дії, події і результати щодо ВАТ «Івано-Франківськгаз» протягом попередніх 5-ти років діяльності, зібрані і зведені нами в Таблицю 3.2.

Таблиця 3.2.

**Інформація про ключові події в сфері нормативно-правової діяльності
ВАТ «Івано-Франківськгаз»
(власне опрацювання автора)**

Акції ВАТ і щодо ВАТ «Івано-Франківськгаз»	Підстави і зміст	Дата	Джерело
ДК «Газ України» не продовжує договори експлуатації газорозподільних мереж	Низька дисципліна газоспоживання, спроби махінацій з обсягами газу	10.12.2006.	[173]
НАК «Нафтогаз України» відмовляє у продовженні угод на експлуатацію газорозподільних мереж	Незаконні махінації із будівництвом розподільних газопроводів	10.12.2006.	[174]
Протести працівників ВАТ «Івано-Франківськгаз» в м. Івано-Франківську	Складана ситуація навколо Облгазів. Звернення до ОДА і Облради, Президента і Прем'єр-міністра України, Голови Верховної Ради.	23.12.2006.	[175]

ДК «Газ України» переглядає існуючі договірні відносини	На розвиток ГРМ перераховано тільки 92% коштів від плану. Знизився рівень розрахунків за спожитий газ до 77%. Припинення перерахування коштів за газ з 10.11.2006.	28.12.2006.	[176]
Протести працівників ВАТ «Івано-Франківськгаз» в м.Києві	Проти планомірного тиску з боку силових органів, Міністерства ПЕ, та НАК «Нафтогаз України»	16.02.2007.	[177]
Перевірки Територіального управління Держгірпромнагляду по Івано-Франківській області спільно з представниками прокуратури та МНС	З 16.10.2007 р. по 23.11.2007 р. щоденні перевірки газорозподільних пунктів (ГРП) ВАТ «Івано-Франківськгаз» та ВАТ «Тисменицягаз» по дотриманню безпечних режимів газопостачання населення. Загрози життю громадян немає.	27.11.2007.	[178]
Івано-Франківське обласне відділення АМК України накладає штраф	За зловживання монопольним становищем, недобросовісна конкуренція.	17.01.2008.	[179]
Перевірки Територіального управління Держгірпромнагляду	115 перевірок за 2007 рік. Порушення норм не виявлено.	09.04.2008.	[180]
Перевірки Територіального управління Держгірпромнагляду	За три місяці 2008 року – 25 перевірок. Порушення норм не виявлено.	09.04.2008.	[180]
НКРЕ розглядає питання про порушення Ліцензійних умов	Порушення Ліцензійних умов провадження господарської діяльності.	18.09.2008.	[181]
Постанова НКРЕ України №1453 про накладення штрафу	За порушення Ліцензійних умов провадження господарської діяльності	25.12.2008.	[182]
Перевірки Територіального управління Держгірпромнагляду	Неукомплектованість служб, невиконання плану ремонтів, 12 осіб притягнуто до відповідальності.	09.01.2009.	[183]

Продовження таблиці 3.2

Заява ВАТ «Івано-Франківськгаз»	Ситуація загрожує обмеженням постачання природного газу усім споживачам області.	19.02.2009	[184]
АМК України порушує справу проти ВАТ	За ознаками зловживання монопольним становищем.	13.03.2009	[185]
Постанова НКРЕ України №517 про накладення штрафу на ВАТ	За порушення Ліцензійних умов провадження господарської діяльності.	30.04.2009	[186]
АМК України накладає штраф на ВАТ	За зловживання монопольним становищем.	03.07.2009	[187]
Розпорядження НКРЕ України № 109-р про застереження ВАТ	Застереження щодо недопущення в подальшому порушення Ліцензійних умов провадження господарської діяльності.	18.06.2009	[188]
Розпорядження НКРЕ України №38-р про усунення порушень	Про усунення порушень Ліцензійних умов провадження господарської діяльності.	25.03.2010	[189]
Постанова НКРЕ України №292 про видачу Ліцензії	Про видачу ВАТ Ліцензії на розподіл газу за регульованим тарифом.	25.03.2010	[190]
Перевірка Держгірпромнагляду України	237 порушень НПА на 124-х об'єктах газопостачання, до адмін. відповідальності притягнуто 26 посадовців ВАТ.	21.06.2010	[191]

Аналізуючи зміст інформації, зібраної в таблиці 3.2., неважко прийти до висновку, що на сьогоднішній день обласні підприємства з газопостачання знаходяться в ситуації, коли у них відсутні будь-які інструменти ефективної взаємодії як з державними чинниками, так і з споживачами природного газу, окрім «протестів», «звернень» і «заяв».

В цей же час арсенал можливих впливів на ВАТ з боку держави є дуже потужним і неконтрольованим: перевірки, розпорядження, постанови, попередження, порушення справ, одностороння відмова від виконання угод, штрафи тощо. Цілком очевидно, що такий «односторонній» нормативно-правовий рух в майбутньому повинен бути збалансованим взаємною

залежністю і відповідальністю. Адже, за інформацією з таблиці 3.2 складається враження, що представникам органів державного управління, регулювання і контролю абсолютно індиферентно, чи успішно працює підприємство з пакетом державних акцій у 51%, чи отримує держава дивіденди на свої акції, чи ефективно використовує підприємство надане в оренду державне майно, чи зможе орендар під таким пресингом забезпечити належний рівень поставок природного газу споживачам, заробити кошти для оплати орендних платежів, на виплату дивідендів акціонерам, на утримання і, кінець кінцем, на інноваційно-інвестиційний розвиток газорозподільної мережі в зоні своєї компетенції.

У результаті такого дисбалансу в сфері нормативно-правового забезпечення діяльності ВАТ «Івано-Франківськгаз» аналіз результатів його фінансово-економічної складової (ФЕ_i) стає дуже актуальним завданням, оскільки саме ці результати стануть підтвердженням або запереченням основної гіпотези запропонованої нами контент-моделі управлінського рішення – неможливості отримати якісне управлінське рішення виключно за однією складовою у випадку відсутності однієї або двох інших обов'язкових складових (рисунок 2.4, рисунок 2.9).

Узагальнена оцінка фінансово-економічного стану, виконана з використанням розробленої автором методики експрес-аналізу балансу [192] за результатами діяльності у 2007-2009 роках, та прогноз ситуації на 2010 рік викладені в офіційному повідомленні ВАТ «Івано-Франківськгаз» [193] та інтерпретовані нами в таблиці 3.2.

При аналізі поданих в таблиці 3.3 цифр слід взяти до уваги, що регулятор (НКРЕ України) розраховує вартість тарифів на послуги ВАТ на основі планованої ним же тарифної виручки та планованих обсягів транспортування і постачання природного газу. Оскільки фактичні обсяги споживання і транспортування є значно меншими від планових, які приймалися при обґрунтуванні і затвердженні тарифів, це стає і причиною, і джерелом недоотримання товариством значних коштів, необхідних для забезпечення надійної експлуатації системи транспортування і постачання газу, що і продемонстровано в таблиці.

Таблиця 3.3.

**Узагальнені фінансово-економічні результати діяльності ВАТ «Івано-Франківськгаз» за період 2007-2009 роки з прогнозом на 2010 рік
(власне опрацювання автора)**

Показник	Роки			
	2007	2008	2009	2010/прогноз/
Обсяги транспортування, млн. м ³ (план/факт)	1 700,0/1 234,1	1 643,0/1 169,1	1 530,0 / 928,8	1 530,0 / 908,7
Обсяги постачання, млн. м ³ (план/факт)	850,0 / 656,0	850,0 / 681,7	850,0 / 642,0	850,0 / 646,54
Затверджена у діючих тарифах середня вартість послуг з транспортування 1 тис. м ³ газу, грн.	65,16	82,40	112,13	156,87
Фактична собівартість надання послуг з транспортування 1 тис. м ³ газу, грн.	79,22	108,41	150,41	202,9
Недоотримання тарифної виручки з надання послуг по транспортуванню, тис. грн. без ПДВ	31 847,0	39 787,0	70 761,0	46 200,0
Недоотримання тарифної виручки в результаті зменшення обсягів споживання, тис. грн. без ПДВ	11 038,0	26 362,0	40 262,0	8 627,0
Недоотримання тарифної виручки з надання послуг по постачанню в результаті зменшення споживання, тис. грн. без ПДВ	5 766,0	6 180,5	8 819,2	5 258,0

Отже, невідповідність тарифно-цінової політики регулятора реальним характеристикам ринку природного газу є причиною того, що за 2007-2009 роки ВАТ «Івано-Франківськгаз» недоотримало 163 160,7 тис. гривень (без ПДВ) тарифної виручки, необхідної для спрямування на забезпечення надійного постачання газу, а при збереженні цієї ситуації прогнознi збитки на 2010 рік складуть ще 51 458 тис.грн. (без ПДВ). При цьому, не враховуються інші можливі ризиків (для прикладу, подорожчання газу на власні виробничо-технологічні потреби, вартості ПММ, тощо).

Таким чином, виконавши аналіз запропонованої нами просторової моделі комплексу ΣD управлінських рішень d_i від зворотного – з точки зору відповідності реальних результатів RM діяльності суб'єкта господарювання кількості та якості вироблених, прийнятих і реалізованих управлінських рішень, ми маємо підстави зробити висновок, що неякісні результати за складовими HP_i та FE_i зовсім не є спричиненими реалізацією недосконалих і дуже недосконалих управлінських рішень, генерованих керівництвом ВАТ. Ці результати зумовлені взаємно негативними впливами і діями дезінтегрованих та дезорієнтованих сторін-учасників, інтереси яких в цій сфері господарювання були і залишаються не гармонізованими. Відповідальні ж за цю сферу національного господарства керівники державних органів, галузі, окремі підприємства різних форм власності, а також всі зацікавлені в належному функціонуванні системи газопостачання споживачі замість пошуку можливостей ефективної співпраці та знаходження результативних компромісів продовжують використовувати всі доступні можливості, права і повноваження для вигравання локальних поєдинків у вигляді перевірок, попереджень, штрафів і примусового вилучення з переліку активних учасників ринкових стосунків.

Саме тому в негативних результатах не можна звинувачувати виключно діючу систему менеджменту підприємства, яка вимушена працювати в недосконалomu, нестабільному і, в багатьох випадках, конфліктному правовому полі, в просторі поведінкового свавілля, непрогнозованості, непрозорості і нестабільності поведінки державних чинників, рішень і розпоряджень, а також

намагань і прагнень приватної складової навіть за таких умов діяльності отримувати хоч якусь користь.

В той же час слід звернути особливу увагу на той факт, що в практику роботи Правління товариства останніми роками почали впроваджуватись управлінські ідеї, рішення і дії, які можна і необхідно вважати елементами удосконалення процесів і процедур вироблення управлінських рішень за контент-моделлю, спрямовані на об'єднання інтелектуальних ресурсів за рекомендованим нами в 2.6 структурою і сценарієм.

Адже практика генерування в товаристві таких документів, як «звернення», «заяви», «протести» є нічим іншим, як намаганням «достукатися» до інтелекту державних чинників [175, 176, 184, 192].

В свою чергу, офіційне звернення Правління товариства до трудових колективів УЕГГ з проханням і пропозицією «... з розумінням віднестись до ситуації» є нічим іншим, як зверненням до інтелектуальної складової трудового колективу [193].

Оприлюднення через пресу, телебачення тощо роз'яснень складної ситуації [185, 194], розміщення прізвищ боржників на корпоративному веб-сайті [193], навіть «залякування» споживачів [184] не можна вважати нічим іншим, як зверненням до розумного начала споживачів послуг.

Це ще раз свідчить про специфічність процесів і процедур управління діяльністю державно-приватних партнерств і доцільність запропонованих нами підходів щодо об'єднання інтелектуальних ресурсів всіх учасників навколо ідеї гармонізації їх інтересів.

У зв'язку з вищевказаним, ВАТ-ГРП представляє незаперечний інтерес на предмет експериментально-практичної апробації розроблених в попередньому розділі моделей, структур, методів і рекомендацій з удосконалення процесів і процедур управління, орієнтованих на гармонізацію інтересів всіх сторін-учасників цього специфічного ринку.

Вважаючи, що техніко-технологічна складова процесу управління ВАТ «Івано-Франківськгаз» знаходить достатньо задовільне вирішення, зосередимось в подальшому на невирішених питання ключового характеру

нормативно-правової НП_i та фінансово-економічної складових ФЕ_i процесу управління діяльністю товариства.

При цьому першим і цілком очевидними об'єктом м'якого (часткового) реінжинірингу є організація нової структури управління ВАТ з врахуванням рекомендацій щодо обов'язкового залучення до процесу управління інтелектуальних ресурсів всіх зацікавлених учасників його діяльності.

3.2 Трансформація організаційної структури системи управління ВАТ «Івано-Франківськгаз» згідно з інтелектоінтегруючою моделлю управління

Газорозподільні підприємства є учасниками регіональних ринків природного газу, процес лібералізації яких знаходиться на початковій стадії [195]. Однак уже набутий в цьому напрямку досвід і дослідження дозволили узагальнити певні умови управління цим сектором економіки як з боку держави [196, 197], так і бізнесу на основі використання сучасних досягнень менеджменту, логістики, маркетингу тощо [198, 199, 200].

Відомі також дослідження і рекомендації з вирішення проблемних питань соціального партнерства, під яким розуміють «... організовану на взаємовигідних умовах оптимальну модель узгодження інтересів органів державного управління, центрального і регіонального рівнів, місцевого самоврядування, бізнесових кіл, громадян ...» [201]. Проблеми організації міжсекторного соціального партнерства та відповідальності держави [202, 203], бізнесу [202, 204], профспілок [202, 205] за стан справ в його розвитку уже почали проникати в сферу управління на макро- та мезоекономічному рівні. Однак партнерські стосунки в процесах управління суб'єктами господарювання мікроекономічного рівня сьогодні вимагають доповнення «... такими формами, як співучасть в управлінні виробництвом, участь у прибутках, що свідчить про необхідність вміло інтегрувати різні форми партнерства в залежності від типу підприємств» [201].

Теоретично обґрунтована нами в 2.6 модель управління державно-приватним партнерством на основі інтеграції інтелектуального потенціалу людських ресурсів всіх його учасників (рис. 2.13) потенційно вирішує всі поставлені вище питання щодо реалізації засад партнерської співпраці на рівні

окремих підприємств. При цьому порівняльний аналіз діючої структури управління діяльністю ВАТ «Івано-Франківськгаз» (рис. 3.2) із запропонованою моделлю повинен стати джерелом розробки рекомендацій щодо організаційного реінжинірингу органу управління ВАТ.

Першочерговий висновок за результатами порівняння діючої структури з теоретичною моделлю полягає в необхідності кількісної і якісної реструктуризації учасників органу управління, яким формуються стратегічно важливі і довгострокові плани та рішення – Наглядова рада ВАТ.

Вище (рис. 2.13, вирази 2.5 і 2.6) було продемонстровано, що в процесі управління ДПП генераторами управлінських рішень повинні виступати:

- суб'єкти зовнішнього регуляторного впливу зі сторони держави, як сторони-власника 50% + 1 акція;
- суб'єкти зовнішнього регуляторного впливу зі сторони бізнесу, як сторони-власника 50% – 1 акція;
- суб'єкт прийняття і реалізації комплексних і компромісних управлінських рішень щодо діяльності – управлінський і виконавчий персонал ДПП, як сторони, зацікавленої у тривалій, стабільній, ефективній та результативній роботі за обґрунтованими тарифами;
- суб'єкти реалізації представницьких прав – споживачі товарів і послуг, як сторони, зацікавленої в отриманні якісних послуг з постачання природного газу за прийнятними ціною і тарифом на постачання.

При цьому, рішення стратегічного характеру вимагають участі і врахування інтересів ($I_{ДПП}$, $I_{д}$, $I_{пб}$, $I_{СП}$) всіх без винятку сторін процесу діяльності (рис. 2.4), а рішення щодо організації поточного функціонування ДПП (тактичні і оперативні) – суб'єктом господарювання ($I_{ДПП}$ – керівництво ДПП) на основі поточних потреб ($I_{СП}$) споживачів послуг.

Останнім часом ідеологія організаційного об'єднання сторін з різноорієнтованими інтересами все частіше зустрічається в теоретичних [136, 160, 199, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, с. 49], аналітичних [209, 210, 211] і навіть публіцистичних [212, 213] джерелах.

Так, автори аналітичного дослідження [210], оцінюючи стан справ в нафтогазовому секторі української економіки, наголошують на нагальній

необхідності «... створення «трикутника партнерства»: Уряд – Компанії нафтогазового сектора – Альянс неурядових організацій, де останні разом із ЗМІ будуть виступати в ролі громадського контролю за діяльністю урядових структур та суб'єктів господарювання», пояснюючи це тим, що законодавство України «... прямо не передбачає можливості залучення представників громадськості до здійснення державного контролю ...», а також «... не передбачає комплексного механізму, який визначав би предмет, суб'єктів та механізм здійснення громадського контролю у нафтогазовій галузі».

Однак навіть попри існуючі недоліки в законодавстві, механізми залучення громадськості як обов'язкового елемента соціального партнерства є необхідними, а їх реалізація згідно із запропонованими нами рекомендаціями на рівні окремих суб'єктів господарювання є можливою і не вимагає внесення змін в діючі закони. При цьому, на відміну від традиційних підходів до реалізації систем соціального партнерства на основі участі трьох сторін (т. зв. «трипартизм» [214]), в нашому випадку передбачається ще й врахування інтересів четвертої сторони – споживачів послуг, що максимально відповідає трактуванню поняття соціального партнерства як системи «... механізмів і процедур, покликаних підтримувати баланс інтересів сторін (підкреслено мною – Г. Б.), що беруть участь в переговорах про оплату і умови праці (роботодавців і найманих працівників), сприяти досягненню взаємоприйняттого для них компромісу заради реалізації як корпоративних, так і загальносоціальних цілей» [215, 216].

Звідси впливає загальна формула діяльності Наглядової ради, яка повинна бути втілена за рахунок організаційного реінжинірингу – забезпечення балансу інтересів сторін і досягнення компромісу щодо шляхів реалізації корпоративних та загальносоціальних цілей.

Для підтвердження цієї тези проаналізуємо склад Наглядової ради та ревізійної комісії ВАТ «Івано-Франківськгаз», які в даний час є найбільш представницьким (щодо участі сторін – учасників діяльності) органами управління. Згідно даних Держкомісії з цінних паперів та фондового ринку [217], з 11 членів цього органу (Додаток А) 3 є представниками ВАТ (за нашою моделлю – керівництво і трудовий колектив), 2 – представником держави

(зовнішній регулятор інтересів держави), 6– представники 6-х бізнес-структур (зовнішній регулятор інтересів приватних учасників). Таким чином, три обов'язкові складові представників-учасників ДПП є представленими при відсутності представництва інтересів споживачів.

Аналіз складу Правління ВАТ «Івано-Франківськгаз» (Таблиця 3. 4).[162] також демонструє, що в складі 5 членів Правління спостерігається повна відсутність представників громадських організацій або ж фізичних осіб-споживачів, які могли б бути носіями інформації щодо потреб цієї категорії учасників діяльності ДПП. Елементи ж внутрішнього соціального партнерства традиційно вирішуються на рівні «керівництво – профспілка».

Фактично, маючи в складі названих органів управління передбачені розробленою нами моделлю представників держави, бізнесу і трудового колективу, слід констатувати дві важливі речі, які повинні бути враховані в процесі організаційного реінжинірингу:

- відсутність представництва споживчої складової, що вимагає її обов'язкового включення;
- неадекватна кількість представників сторін-учасників партнерства в складі Наглядової ради.

Таблиця 3.4

**Склад Правління ВАТ «Івано-Франківськгаз»
станом на 03.10.2007 року**

Дата прийняття рішення	Прізвище, ім'я, по батькові	Посада	Кого представляє
24.09.2007	Купчак Володимир Романовича	Голова Правління ВАТ, член НР	Трудовий колектив
24.09.2007	Боднар Галина Федорівна	Перший заступник голови Правління ВАТ, член НР	Трудовий колектив
24.09.2007	Бігун Володимир Михайлович	Член правління ВАТ, член НР	Трудовий колектив
24.09.2007	Вишневський Володимир Григорович	Член правління ВАТ, член НР	Трудовий колектив
24.09.2007	Олексин Лариса Петрівна	Член правління ВАТ, член НР	Трудовий колектив
24.09.2007	Цюк Віктор Іванович	Член правління ВАТ, член НР	Трудовий колектив

Таким чином, при перепроєктуванні структури управління ВАТ «Івано-Франківськгаз» соціальний інтелект, досвід, мотиви, потреби і позиції різних категорій учасників діяльності підприємства на ринку газу повинні бути представлені в структурі управління, а представництво кожної категорії має бути адекватним їх інтересам.

Цілком очевидно, що кількість голосів сторін-засновників при прийнятті важливих рішень стратегічного характеру повинна бути кваліфікованою на рівні спільного і компромісного вирішення цих питань, тобто 70-75%. Враховуючи ж ту обставину, що прямі інтереси держави це 50%+1 акція, а прямі інтереси бізнесу – 50%-1 акція, кожен із названих учасників повинен мати в органі управління однакове представництво. В

У реальному випадку ми маємо співвідношення 1 до 9.

Представництво трудового колективу підприємства і споживачів на рівні 25-30% доцільно, на нашу думку, розділити у співвідношенні 2:1.

За таких умов, при встановленій Статутом ВАТ кількості членів Наглядової ради N (100%), кількість представників від органів державного управління і місцевого самоврядування N_d (37,5%), від бізнесу N_B (37,5%), від трудового колективу N_{TK} (20%) і споживачів N_C (10%).

Другий важливий висновок полягає в тому, що специфіка управління діяльністю ДПП вимагає радикальної зміни рольової функції його керівника, який повинен виступати серцевинним елементом інтеграції інтелектуальних ресурсів всіх учасників органу управління та всіх інших зацікавлених в ефективному господарюванні підприємства сторін.

Основою успішного виконання такої рольової функції інтеграції виступають технології інтелектокористування та інтелектоінтегруючі стилі поведінки керівника [136, 160, 218]. Як елемент-інтегратор всієї системи менеджменту ДПП, керівник в процесі виконання функцій управління (планування, організування, мотивування і контролінгу) зобов'язаний реалізувати сформульовані нами рекомендації щодо поведінки всіх учасників на основі реалізації рольової функції інтегратора знань і досвіду всіх учасників процесу (в т. ч. своїх власних) для вироблення, прийняття і реалізації якісних

управлінських рішень [218], а не генератора і виконавця особистих (хай навіть самих новаційних) бізнес-ідей і рішень.

У зв'язку з вищевказаним неминуче приходимо до третього висновку – необхідності організації успішної командної роботи групи членів Наглядової ради товариства на засадах інтеграції їх інтелекту і досвіду з використанням відомих світових і вітчизняних управлінських технологій [219, 220, 221, 222] на основі ідентифікованих нами цілей, завдань, інтересів, цінностей і мотиваційних чинників для кожної із категорій учасників партнерства (див. таблицю 2.1).

Таким чином, виконання трьох основних рекомендацій щодо шляхів організаційного реінжинірингу системи менеджменту ВАТ «Івано-Франківськгаз» призведе до утворення нової структури управління діяльністю товариства, представленої на рисунку 3.8.

Представлена структура, на відміну від існуючої, організаційно здатна реалізувати принцип бізнес-партнерства між державою і приватним сектором економіки та соціального партнерства між державою, приватним сектором, трудовим колективом підприємства і споживачами послуг підприємства.

В основі цієї здатності лежить закладений в моделі (рис. 2.13) принцип управлінської інтеграції інтелектуально-ресурсного потенціалу на основі виразу (вираз 2.3) – логічної суми («I») організаційного об'єднання в рамках Наглядової ради інтелектуального потенціалу всіх без винятку представників держави, приватних власників, керівництва і трудового колективу підприємства, представників споживачів послуг і/або товарів – множинного інтелекту Наглядової ради.

Процедурно ж Голова правління, як один із виконавців логічної функції «I» (вираз 2.5), зобов'язаний реалізувати логічну функцію вибору («АБО») від однієї до чотирьох з можливих альтернатив або генерувати за участі всіх інших учасників комплексний-компромісний варіант.

При цьому всі можливі альтернативи і варіанти можуть бути генерованими «АБО» інтелектом керівника, «АБО» інтелектом трудового колективу, «АБО» інтелектом представників держави, «АБО» інтелектом

представників приватного сектора, «АБО» інтелектом споживачів, «АБО» всіх перерахованих разом (обмеження відсутні).

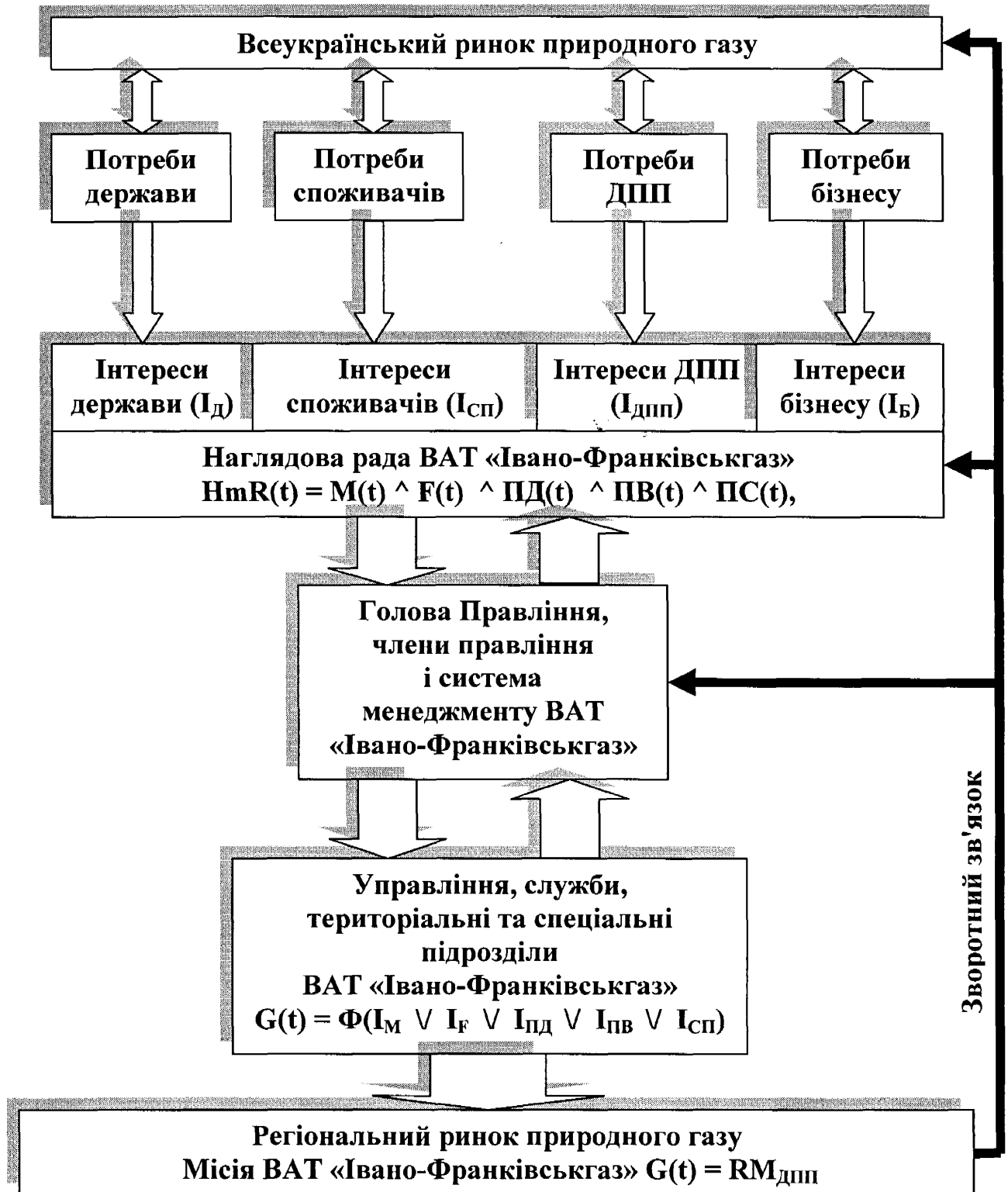


Рис. 3.8 Структура системи управління діяльністю ВАТ «Івано-Франківськгаз» на основі моделі гармонізації інтересів сторін

Очевидно також, що на Голову і членів Правління ВАТ покладаються функції належної інтеграції і мотивації використання інтелектуального потенціалу всіма учасниками вироблення, прийняття і реалізації стратегічних

управлінських рішень (генерованих членами Наглядової ради), і тактичних управлінських рішень (генерованих головою і членами Правління).

При цьому всі учасники генерування такої важливої організаційно-розпорядчої інтелектуальної продукції повинні дотримуватись сформульованих нами в 2.5 вимог і рекомендацій щодо процедури підготовки управлінських рішень з використанням запропонованої нами контент-моделі, яка гарантує відповідний рівень їх якості.

Таким чином, організаційний реінжиніринг системи управління відповідно до теоретично обґрунтованих рекомендацій щодо структури управління є необхідною, однак недостатньою умовою забезпечення управління підприємством на засадах гармонізації інтересів сторін. Гарантія достатності полягає в пошуку та ідентифікації умови забезпечення «балансу інтересів сторін». Така умова вимагає вибору та обґрунтування фінансово-економічної основи гармонізації інтересів.

3.3 Тарифна основа гармонізації інтересів сторін-співзасновників державно-приватних партнерств.

Виконання організаційного реінжинірингу є тільки першим необхідним кроком в напрямку удосконалення управління діяльністю ВАТ, який створює тільки організаційне підґрунтя і алгоритм отримання органом управління спільних, компромісних і гармонізованих управлінських рішень в існуючому нормативно-правовому полі, в існуючих обмеженнях і загрозах, в існуючому конкурентному оточенні.

Враховуючу ту обставину, що виконаний нами в 3.1 аналіз результатів фінансово-економічних показників ($ФЕ_i$) продемонстрував дуже проблемні результати, які не можуть задовольнити будь-яку сторону із співпрацюючих сьогодні в рамках ВАТ «Івано-Франківськгаз», а також те, що основою будь-якого управлінського рішення повинні служити очікувані і реально отримувані фінансово-економічні показники його наслідків, які повинні бути привабливими і справедливими за своїм змістом для всіх учасників, слід

сконцентрувати увагу на можливості радикального перегляду (реінжинірингу) саме цієї складової діяльності ДПП.

Прийнявши до уваги те, що єдиним і ключовим для всіх учасників ДПП показником – джерелом формування всіх можливих наступних економічних показників і оцінок, а також фінансових потоків виступає тариф, як об'єкт фінансово-економічного обґрунтування і нормативно-правового регулювання, слід обрати найбільш прийнятну для всіх учасників форму його встановлення. Через те, другим особливо важливим кроком в удосконаленні управління діяльністю ВАТ слід вважати ідеологічний реінжиніринг процесу управління тарифами і цінами, спрямований на ліквідацію відомих недоліків, діючих сьогодні в системі тарифної політики, основними з яких є наступні:

- встановлені НКРЕ тарифи не покривають необхідних для безпечної роботи експлуатаційні витрати на утримання газопроводів, а тарифи (як це було продемонстровано в табл. 3.2) не переглядаються навіть у зв'язку з різким зниженням обсягів транспортування природного газу;
- система розрахунку, обґрунтування і затвердження тарифів НКРЕ є непрозорою, середні експлуатаційні витрати не оприлюднюються;
- в структурі діючого вітчизняного тарифу відсутня інвестиційна складова, окрім амортизаційних відрахувань, які для газотранспортної системи складають лише 5% на рік від залишкової вартості, а можливості і методи прискореної амортизації не застосовуються;
- планування витрат у тарифі здійснюється на основі витрат минулих періодів, в зв'язку з чим не враховуються інфляційні очікування;
- структура тарифу сьогодні не передбачає механізму компенсації потенційних збитків минулих періодів, тариф реально переглядається не частіше ніж один раз на рік, а всі можливі зміни в кон'юнктурі ринку при розрахунку тарифу враховуються із запізненням;
- тариф газорозподільних компаній базується на прив'язці до тарифів з транспортування природного газу магістральними газопроводами шляхом встановлення середнього тарифу на транспортування. У результаті цього, при перевищенні розрахункового значення тарифу по

підприємству над середнім по всій системі тарифів все одно буде затверджено на середньому рівні;

- існуючий порядок і механізм утворення тарифів не стимулює ВАТ-ГРП до скорочення експлуатаційних витрат шляхом впровадження більш ефективних технологій, генерування та реалізації досконалих управлінських рішень, оскільки будь-яке таке скорочення при розрахунку майбутнього тарифу призведе до його скорочення.

Не дивлячись на появу ряду нових досліджень з проблем вітчизняної тарифної політики і ціноутворення у сфері постачання природного газу [223, 224, 225, 226], однією із найбільш привабливих технологій формування і реалізації ефективної тарифної політики в будь-яких мережевих системах сьогодні вважається RAB-регулювання (від англ. Regulated Asset Based), що як термінологічна дефініція означає – «тарифне регулювання на основі методики «повернення на вкладений капітал» [227] і рекомендується до пріоритетного використання саме в сфері електро- та газопостачання багатьма відомими мережевими операторами, серед яких, наприклад, JSC «Holding MRSK» [228], SNAM RETE GAS [229], IDGC Holding [230] тощо.

Названа технологія вперше була запроваджена у Великобританії на початку 90-х років компаніями зв'язку та водопостачання. Трохи пізніше до RAB-регулювання перейшли підприємства електричних та газових мереж, порти, аеропорти та інші види бізнесу з обмеженим рівнем конкуренції.

У середині 90-х років адаптовані варіанти RAB-регулювання почали впроваджувати країни Західної Європи, Канади, США, Австралії. У 2002 році ЄС зобов'язав застосувати RAB-регулювання для встановлення тарифів у природних монополіях країн Східної Європи.

Привабливість цієї технології абсолютно адекватна вимогам «справедливої ціни» або «справедливої вигоди», яка була покладена в основу розробки моделі гармонізації діяльності кількох сторін-учасниць ДПП. Адже відомо, що ніщо так не гармонізує відносини партнерів, як справедливий розподіл того, що зароблене ними разом.

Ідеологія ж формування тарифів за методикою RAB ґрунтується на тому, що при розрахунку тарифу ідентифікують і враховують початкові та

новостворені інвестиції, які внесені різними сторонами-учасницями при утворенні державно-приватного партнерства. При цьому початкові інвестиції розраховують, виходячи з первісної вартості основних засобів та задіяного капіталу, а також даних балансу підприємства на момент впровадження системи. Під новоствореними інвестиціями розуміють обсяг капітальних вкладень, запланований підприємством на період дії партнерства і RAB-регулювання.

При цьому необхідна валова виручка (НВВ) формується, виходячи з того, що інвестор має право отримати дохід на інвестований капітал в кінці строку інвестиційного періоду. Якщо перенести цей принцип на річний інвестиційний період та врахувати зменшення інвестиційного капіталу у часі, стане зрозуміло, що інвестор не тільки повинен отримати дохід на інвестований капітал та й повернути річну втрату капіталу. Так, з одного боку, баланс повернення коштів у вигляді доходу D_i може бути виражений в наступному вигляді:

$$D_i = ПК + ДК_i, \quad (3.1)$$

де ПК - щорічне повернення інвестованого капіталу (в ЄС розраховується в середньому на 30 років), $ДК_i$ – дохід на інвестований капітал, що визначається на рік, встановлюється у % (значенням 11-12%).

З іншого боку, дохід D_i дорівнює значенню необхідної валової виручки компанії, за вирахуванням витрат, пов'язаних з отриманням цього доходу:

$$D_i = НВВ_{di} - P_i, \quad (3.2)$$

де $НВВ_{di}$ – необхідна валова виручка, що визначається при встановленні довгострокових тарифів, P_i – витрати, пов'язані з виробництвом та реалізацією послуг за регульованими видами діяльності, що визначаються на рік і з кожним роком зменшуються на 1-2%.

З формул (3.1) та (3.2) очевидно, що

$$НВВ_{di} = P_i + ПК + ДК_i \quad (3.3)$$

Отже, тариф, розрахований за методикою RAB-регулювання, складається з трьох компонентів: коштів на покриття операційних витрат компанії P_i , коштів на повернення акціонерного капіталу ПК, коштів на виплату відсотків за кредитами $ДК_i$. У довгостроковій перспективі рівень тарифу матиме тенденцію до зниження у зв'язку з наступними обставинами:

- скорочення операційних витрат, оскільки регулятор зменшує їх нормативний рівень на величину зекономлених витрат;
- здешевлення залученого капіталу, оскільки за довготривалих умов тарифоутворення та щорічної індексації з врахуванням макроекономічних факторів знижуються інвестиційні ризики.

Через те, дві третини складових тарифу у системі RAB-регулювання мають тенденцію до зниження, а третя (яка призначається на інвестиційні цілі) – може зростати, при цьому тариф не буде зростати, а по мірі насичення в інвестиціях навіть почне скорочуватися.

Для розрахунку рівня тарифу за розподіл природного газу за методикою RAB-регулювання на прикладі ВАТ «Івано-Франківськгаз» необхідно адаптувати дану методику до діючих в Україні показників і характеристик фінансово-економічної активності підприємств, визначити початковий рівень тарифу, який покриває фактичні витрати та забезпечує безбитковість за відомою методикою «витрати +», яка діє в Україні на сьогоднішній день, а також виконати сам розрахунок на основі обґрунтовано прийнятих припущень щодо адаптованих показників.

Розгорнутий аналіз поточної динаміки витрат розподілу природного газу за 2008-2009 роки та прогнозні витрати на 2010 рік наведено в таблиці 3.5

Таблиця 3.5

Аналіз поточної динаміки витрат на розподіл природного газу

(власне опрацювання автора)

Перелік витрат за видами ліцензованої діяльності	Код рядка	Розподіл природного газу			Структура витрат, %
		Факт 2008	Факт 2009	План на 2010	
А	Б	В	Г	Д	Е
1. Виробнича собівартість продукції, у тому числі:	005	113 773	130 425	182 622	
1.1. Матеріальні витрати, всього	010	64 659	82 834	125 733	64%
газ на технологічні потреби та власні потреби	015	58 519	73 702	117 703	60%
Матеріали	020	0	4 379	3 800	
Паливо	025	3 098	1 951	2 276	

Продовження таблиці 3.5.

Електроенергія	030	326	356	456	
витрати на ремонт (без заробітної плати)	035	476	499	498	
інші матеріальні витрати	040	2 240	1 947	1 000	
1.2. Витрати на оплату праці	045	29 934	28 464	34 819	18%
1.3. Відрахування на соціальні заходи	050	10 992	10 287	13 231	7%
1.4. Амортизація	055	6 426	6 716	6 458	3%
1.5. Інші витрати, всього	060	1 762	2 124	2 381	1%
у т. ч.: плата за землю	065	27	103	138	
послуги банку	070	398	642	886	
витрати на зв'язок	075	12	53	76	
комунальний податок	080	10	10	0	
витрати на службові відрядження	085	55	22	30	
податок на транспорт	090	14	26	32	
утримання автотранспорту	095	35	69	87	
інвентаризація землі	100	0	0	0	
інші витрати	105	1 211	1 199	1 133	
2. Адміністративні витрати, всього, у тому числі:	110	12 967	12 397	13 136	7%
2.1. Матеріальні витрати	115	1 401	1 808	1 567	
2.2. Витрати на оплату праці	120	6 502	5 895	6 581	
2.3. Відрахування на соціальні заходи	125	2 352	2 173	2 423	
2.4. Амортизація	130	655	764	567	
2.5. Інші витрати	135	2 057	1 757	1 998	
3. Всього операційні витрати	175	126 740	142 822	195 758	
3.1. Матеріальні витрати всього:	180	66 060	84 642	127 300	
3.2. Витрати на оплату праці	185	36 436	34 359	41 400	
3.3. Відрахування на соціальні заходи	190	13 344	12 460	15 654	
3.4. Амортизація	195	7 081	7 480	7 025	
3.5. Інші витрати	200	3 819	3 881	4 378	
4. Доходи					

Продовження таблиці 3.5.

6.1. Дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, всього:	205	122 875	131 160	128 387	
6.2. Вирахування з доходу (ПДВ, акцизний збір та інш.)	210	20 479	21 860	21 398	
6.3. Чистий дохід від реалізації послуг, продукції, робіт	215	102 396	109 300	106 989	
7. Фінансовий результат від операційної діяльності					
7.1. Прибуток за видами діяльності:	220	-24 344	-33 522	-88 768	
Довідково:					
Обсяг транспортування (постачання, зберігання) природного газу, млн.куб.м та скраплений газ, тис.тонн	260	1 169	929	909	
Собівартість 1000 куб.м. природного газу, грн.	265	108	154	215	
Тариф за 1000 куб.м. природного газу, грн.	270	88	118	118	
Рентабельність за видами діяльності, %	275	-19%	-23%	-45%	
Середня нормативна чисельність працівників, осіб.	280	2 645	2 904	2 930	
Середня фактична чисельність працівників, осіб.	285	2 212	2 222	2 223	
Середньомісячна заробітна плата, грн.	290	1 373	1 289	1 552	

В таблиці 3.5 нами представлені експлуатаційні витрати ВАТ «Івано-Франківськгаз» за 2008-2009 роки та планові показники на 2010 рік. Витрати на 2010 рік розраховані на основі наступних припущень:

- матеріальні витрати, виходячи з достатнього мінімуму;
- витрати на газ для технологічних потреб, розраховані за діючої ціни станом на 01.03.2010 року, а також обсягів, погоджених з ДК «Газ України» на 2010 рік (57 млн.м³);

- витрати на фонд ОП, розраховані за фактичної чисельності у 2009 році та рівня фактичної середньої заробітної плати. Всі нарахування виконані згідно з чинним законодавством;
- амортизаційні відрахування, розраховані на залишкову вартість основних засобів станом на 31.12.2009 року;
- інші витрати, заплановані на мінімально достатньому рівні.

Враховуючи щорічне зниження обсягів транспортування природного газу, тариф, здатний забезпечити беззбитковість діяльності ВАТ-ГРП, повинен складати не менше ніж 213 грн. за 1 тис. м³ (без ПДВ), що перевищує затверджений НКРЕ рівень в 1,82 рази, а з врахуванням рівня рентабельності в 5% він повинен сягнути 223 грн. за 1 тис. м³ (без ПДВ).

Якщо ж до розрахунку приймати витрати, затверджені тарифом, з урахуванням щорічного зменшення обсягу тариф повинен складати 257 грн. за 1 тис. м³ (без ПДВ), що перевищує встановлений НКРЕ рівень в 2,18 разів.

Для розрахунку тарифу за методикою RAB (надалі RAB-тариф) необхідно перед усім визначитись із наступними складовими:

1. Період, для якого визначається RAB-тариф – T_{RAB} ;
2. Базовий рівень обґрунтованих операційних витрат – VL_{OC} ;
3. Індекс змін операційних витрат – IC_{OC} ;
4. Рівень плати за договором концесії (оренди, угоди про спільну діяльність тощо) – PL_{CA} ;
5. Ставка доходності на вкладений капітал – NP_{IC} ;
6. Період повернення капіталу – T_{RC} ;
7. Початкова база інвестованого капіталу та його вартість – SB_{IC} ;
8. Обсяг інвестицій, що планується інвестувати – IV_{PI} ;
9. База нарахування тарифу – BC_T ;
10. Індекс росту споживчих цін – II_{CP} ;
11. Збитки минулих періодів від розподілу природного газу – L_{PP} .

Визначення T_{RAB} . Оскільки неминучим наслідком використання цієї методики стане значне збільшення тарифів, розрахунок доцільно виконувати на довготривалій період, передбачаючи поступове RAB-тарифу, не більше ніж на 25% від стартового рівня щорічно (для прикладу, 2 рази на рік перед

початком та закінченням опалювального періоду). Враховуючи вищевикладене, вважаємо за доцільне встановити період для розрахунку RAB-тарифу $T_{RAB} = 20$ років.

Визначення BL_{OC} . Базовий рівень обґрунтованих операційних витрат вважаємо за доцільне визначити на запланованому для 2010 року (див. таблицю 3.5, код рядка 175), тобто $BL_{OC} = 195\ 758$ тис. грн.

Тут слід вказати на той факт, що фонд оплати праці з нарахуваннями (див. табл. 3.5, код рядка 120, 125) доцільно розрахувати, виходячи з обсягу, який передбачено тарифом. Амортизаційні витрати (код рядка 195) до розрахунку RAB-тарифу не приймаються, оскільки вони будуть враховані в складі вкладеного капіталу. Недоліком цього рішення є та обставина, що витрати будуть враховані лише на рівні, що фактично склалися. В ідеальному випадку такі витрати повинні включатись на рівні, необхідному для забезпечення належної експлуатації газових мереж. Однак для цього необхідно виконати аналіз витрат за центрами їх виникнення, визначити прямі операційні витрати, пов'язані з розподілом природного газу, вивести однакові бази розподілу для непрямих витрат між видами діяльності, внести відповідні зміни до облікових політик підприємств, автоматизувати бухгалтерський облік, провести порівняльний аналіз отриманих сум операційних витрат між розподільними підприємствами України та ввести їх в зазначений розрахунок. У зв'язку з тим, що об'єктивне визначення операційних витрат в рамках окремого газорозподільного підприємства є неможливим, в даному розрахунку операційні витрати пропонуємо включити на рівні, визначеному в таблиці 3.5 (код рядка 175).

Визначення IC_{OC} . Індекс змін операційних витрат вводиться в розрахунок з метою їх поступового зменшення. Згідно з міжнародною практикою річне значення індексу $IC_{OC} = 1-2\%$. У даному випадку вважаємо за доцільне встановити $IC_{OC} = 1\%$ для виробничо-технологічних витрат газу та $IC_{OC} = 2\%$ для всіх інших. При цьому момент включення індексу доцільно встановити, коли RAB-тариф досягне свого максимального розрахункового значення, тобто через 5 років, що відповідає міжнародній практиці. Кошти від економії операційних витрат можуть бути направлені власником на розвиток мереж.

Визначення Π_{CP} . Індекс росту споживчих цін визначаємо за рівнями основних макроекономічних показників, розрахованих Investment Capital Ukraine [231] (таблиця 3.6).

Із врахуванням вищенаведених прогнозів, починаючи з 2013 року, темп інфляції пропонується встановити на рівні 7% щорічно.

Таблиця 3.6

Основні прогнозні макроекономічні показники України (джерело [226])

Показники	2010	2011	2012
1. реальний ВВП, %	2,5	3,2	3,5
2. рівень безробіття, %	8	7,6	7,1
3. темп інфляції (%)	12,7	9	6,6
4. платіжний баланс, (% від ВВП)	1,6	1,9	1,0
5. чисті прямі інвестиції (% від ВВП)	3,4	3,0	2,6
6. UAH/ US \$	7,8	7,5	7,0
7. UAH/ € \$	11,1	10,3	9,8

Визначення PL_{CA} . Рівень плати за договором концесії (оренди, угоди тощо) пропонуємо розрахувати від залишкової вартості основних засобів прийнятих до концесії і т. п., які в даний час використовуються за договором користування державним майном. Залишкова вартість державного майна, що використовується за договором концесії, відображена в таблиці 3.7. Амортизаційні відрахування логічно розрахувати виходячи зі строку дії договору 50 років. Оскільки амортизаційні відрахування не будуть джерелом інвестиційного розвитку підприємства, вважаємо за доцільне використати норму амортизаційних відрахувань на рівні 2% щорічних, що нижче ніж мінімально дозволений законодавчо рівень, але відповідає строку дії договору концесії.

Визначення NP_{IC} . Ставку доходності на вкладений капітал пропонуємо прийняти на рівні ставки за депозитами в гривні на рівні $NP_{IC} = 12\%$.

Визначення T_{RC} . Період повернення вкладеного капіталу пропонуємо встановити на рівні $T_{RC} = 8$ років, що є більше ніж в середньому на ринку капіталу. Однак, оскільки повернення інвестованого капіталу гарантується

державою, та забезпечено грошовими коштами (розрахованими і затвердженими РAB-тарифами), рівень ризиків за цими вкладеннями вважаємо достатньо низьким.

Визначення SB_{IC} . Оцінка вартості власного майна, тобто початкова база інвестованого капіталу, може бути визначена експертним шляхом. Однак

Таблиця 3.7

Довідка про стан основних засобів ВАТ "Івано-Франківськгаз", що обліковується на балансі та використовується за договором користування станом на 31.12.2009 року (тис. грн.)

№	Основні засоби	Початкова вартість	Знос	Залишкова вартість	Прийнята до розрахунку норма амортизаційних відрахувань
1.	Будівлі та споруди	235 445	85 310	150 135	2% (виходячи зі строку дії договору концесії 50 років)
2.	Машини та обладнання	0	0	0	
3.	Транспортні засоби	852	850	2	
4.	Інші	839	409	430	
	РАЗОМ	237 136	86 569	150 567	

паралельно слід було б проаналізувати доцільність використання саме таких основних засобів, які вже придбано. При цьому по всіх ВАТ-ГРП експертиза повинна була б бути проведеною за однією методикою і одним експертом, визначеним та підконтрольним НКРЕ. Виконати ці умови неможливо. Слід також врахувати, що ВАТ-ГРП знаходились у різних фінансових станах і дозволяли витрати різних сум для придбання основних засобів. Через те, за початкову базу інвестованого капіталу пропонуємо використати рівень залишкової вартості власного майна на останню фактичну дату, якою в нашому випадку є дата 31.12.2009 року таблиця (3.8.)

Визначення IV_{PI} . Обсяги інвестицій, які планується інвестувати в діяльність ВАТ-ГРП, доцільно встановити на рівні фактичних інвестиційних

витрат у 2009 році з врахуванням інфляційних очікувань, відповідно до наведеного вище прогнозу.

Обсяг інвестицій, спрямованих керівництвом ВАТ «Івано-Франківськгаз» у капітальний ремонт основних засобів протягом 2009 року (Додаток 00), склав 4 154 тис. грн., в зв'язку з чим для розрахунку RAB-тарифу на 2010-2011 роки пропонується зупинитись на рівні $IV_{PI} = 4\,200$ тис. грн.

Таблиця 3.8

**Довідка про стан основних засобів у власності ВАТ
"Івано-Франківськгаз", що обліковується на балансі станом на
31.12.2009 року (тис. грн.)**

№	Основні засоби	Початкова вартість	Знос	Залишкова вартість
1.	Будівлі та споруди	184 736	82 206	102 530
2.	Машини та обладнання	28515	13347	15168
3.	Транспортні засоби	21105	19075	2030
4.	інші	29893	12465	17428
	РАЗОМ	264 249	127 093	137 156

Визначення BC_T . База нарахування тарифу – обсяг транспортованого природного газу, визначається на рівні планової цифри на 2010 рік, тобто $BC_T = 909$ млн. м³.

Таблиця 3.9

**Розрахунок тарифної недостатності, що виникла внаслідок
недофінансування за рахунок скорочення обсягів транспортування
природного газу відносно плану (тис. грн.)**

Рік	Обсяг транспортування, грн. м ³			Середньорозрахунковий тариф, грн./тис. м ³ (без ПДВ)	Недоотримано, тис. грн.
	У тарифі	Фактично	Недоотримано		
2007	1 700	1 234	466	68,4	31 847
2008	1 643	1 169	474	86,5	41 012

2009	1 530	929	601	117,7	70 761
2010	1 530	909	621	117,7	73 092
РАЗОМ	6 403	4 241	2 162		216 712

Визначення L_{pp} . При розрахунку RAB-тарифу на 20 років слід врахувати збитки ВАТ «Івано-Франківськгаз», які виникли наслідок недосконалості процесів і процедур державного тарифоутворення впродовж 2007-2010 років. Основною причиною цих збитків, як було продемонстровано вище, стало зменшення обсягів транспортованого природного газу та зниження вартості виробничо-технологічних витрат щодо рівнів закладених при розрахунку тарифів (таблиці 3.9-3.10).

Включення збитків минулих періодів до складу RAB-тарифу дозволить, з одного боку, покращити структуру балансу ВАТ-ГРП, а з іншого – спрямувати вивільнені кошти на погашення заборгованості минулих років перед постачальником природного газу. Однак це питання вимагає свого врегулювання на законодавчому рівні.

Таблиця 3.10

**Розрахунок тарифної недостатності, що виникла внаслідок
недофінансування вартості природного газу на виробничо-технологічні
потреби (тис. грн.)**

Рік	Вартість ВТВ та витрат на власні потреби, грн.			Обсяг, ВТВ та власних потреб, грн. м ³	Недоотримано, тис. грн.
	У тарифі	Фактично	Різниця		
2007	740	768	29	50	1 436
2008	898	1 139	241	52	12 539
2009	1 140	1 411	271	53	14 495
2010	1 140	2 020	880	57	49 967
РАЗОМ	3 918	5 339	1 421	212	78 438

Загальні збитки L_{pp} , спричинені закладеними в розрахунок тарифу припущеннями щодо обсягів запланованого для транспортування і

технологічного використання природного газу за 2007-2010 роки, складають 297 688 тис. грн.

Таким чином, розрахунок RAB-тарифу за адаптованою нами методикою, слід вести за переліком показників, представлених в таблиці 3.11.

Для того щоб зрозуміти, яким чином буде впливати введення тарифу, розрахованого за методикою RAB, пропонуємо провести розрахунок без урахування індексу росту споживчих цін та збитків минулих періодів.

Таблиця 3.11

Перелік вихідних показників для розрахунку тарифу за методикою RAB-регулювання

Зміст показника	Позначення	Розрахункове значення
Розрахунковий період дії RAB-тарифу	T_{RAB}	20 років
Базовий рівень обґрунтованих опер. Витрат	BL_{OC}	195 758 тис. грн.
Щорічний індекс змін операційних витрат	IC_{OC}	1% для ВТВ, 2% для інших
Індекс росту споживчих цін	II_{CP}	7%
Рівень плати за договором концесії	PL_{CA}	2% від залишкової вартості
Ставка доходності на вкладений капітал	NP_{IC}	12%.
Період повернення вкладеного капіталу	T_{RC}	8 років
Початкова база інвестованого капіталу	SB_{IC}	137 156 тис. грн.
Обсяг інвестицій, які планується інвестувати	IV_{PI}	4 200 тис. грн.
База нарахування тарифу	BC_T	909 млн. м ³
Збитки минулих років	L_{PP}	297 688 тис. грн.

Детальний розрахунок RAB-тарифу по роках наведено в Додатку В. За період його дії планується інвестувати 84 млн. грн., з яких 65 млн. грн. будуть

повернуті протягом цього періоду та можуть бути реінвестованими. На вкладений капітал буде отримано 39,6 млн. грн. доходу.

Розраховані середньорічні показники роботи підприємства на базі RAB-тарифу на період з 2011 по 2030 рік представлені в таблиці 3.12.

Спираючись на дані, наведені в таблиці 3.9, слід вказати на наступне:

- середньорічні операційні витрати (2011-2030 роки) складуть 212 млн. грн.;
- плата за договором концесії 3 млн. грн.;
- повернення вкладеного до початку 4,4 млн. грн., разом 219,4 млн. грн.

При цьому що сума витрат, закладена діючим тарифом з урахуванням підвищення цін на виробничо-технологічні потреби, складає 225 млн. грн.

Таким чином, щорічна економія операційних витрат повинна складати 5,6 млн. грн.

Слід наголосити на тому, що в процесі розрахунку нами не брались до уваги інфляційні очікування та збитки, понесені ВАТ «Івано-Франківськгаз» у зв'язку з тарифною недостатністю впродовж 2007-2010 років. Крім того, слід зауважити, що тарифом передбачено вивільнення коштів на повернення вкладеного капіталу та на виплату відсотків по вкладенням.

Таблиця 3.12.

Результати розрахунку тарифу на послуги «Івано-Франківськгаз» за методикою RAB ВАТ

Перелік витрат за видами	Значення тарифу НКРЕ станом на 31.12.2009.	Необхідний тариф станом на 31.12.2009	Пере-хідні 2010	Середньо-річні показники на період 2011-2030
1.1. Виробнича собівартість	171 559	225 044	182 622	201 233
Газ на технологічні та власні потреби	59 349	112 834	117 703	107 164
Матеріальні витрати	5 508	5 508	8 030	7 151
Витрати на оплату праці	69 003	69 003	34 819	61 445
Відрахування на соціальні заходи	25 413	25 413	13 231	23 350

Амортизація	7 206	7 206	6 455	0
Інші витрати	5 050	5 050	2 351	2 120
1.2. Адміністративні витрати			13 136	11 193
В т. ч. амортизаційні відрахування			567	
Довідково:				
Обсяг газу на ВТ потреби, млн. м ³	54,5	55	57	52
Вартість газу на ВТ потреби, грн.	1 056	2 065	2 065	2 065
Індекс зміни операційних витрат, %				0
Разом операційні витрати з врахуванням індексу зміни операційних витрат	171 559	225 044	195 758	212 426
Плата за договором концесії терміном 50 років				3 011
Довідково:				
Інвестиції, що плануються до інвестування щорічно			4 200	4 200
Інвестований капітал, вкладений в період дії RAB- тарифу				
Повернення капіталу від початкової бази інвестованого станом на 31.12.2009 та на кінець року (137 156 тис. грн.)				4 399
Щорічне повернення вкладеного капіталу в період дії RAB-тарифу				3 229
Дохід на інвестований капітал в період дії RAB-тарифу - 12%				1 981
Чистий дохід від реалізації послуг, продукції, робіт, необхідний для покриття витрат	180 137	236 296	106 989	225 046
Довідково:				

Продовження таблиці 3.12.

Обсяг транспортування (постачання, зберігання) природного газу, млн. м ³	1 530	909	909	909
Тариф (без ПДВ)	117,7	260,0	117,7	247,6

Остаточна узагальнена структура RAB-тарифу, розрахованого за адаптованою для України методикою RAB-регулювання, представлена в таблиці 3.13.

Отже, тариф, розрахований за методикою RAB для ВАТ «Івано-Франківськгаз», повинен складати 281 грн. за 1 тис. м³ (без ПДВ), що є більше від діючого в 2008-2009 роках в 1,8 разів.

Таблиця 3.13.

Структура тарифу ВАТ «Івано-Франківськгаз», розрахована за методикою Regulated Asset Based

Показники	Всього: тис. грн. (без ПДВ)	Грн. /на 1 тис. м ³ (без ПДВ)
Обсяг газу, що планується розподілити, млн. м ³	909	
1. Операційні витрати:	219 836	241,8
Виробнича собівартість та АУП	212 426	233,7
Плата за договором концесії	3 011	3,3
Повернення капіталу від початково інвестованого	4 399	4,8
2. Повернення вкладеного капіталу в період дії RAB	3 229	3,6
3. Дохід на інвестований капітал	1 981	2,2
4. Інфляційні щорічні очікування 7% від суми витрат	15 753	17,3
5. Збитки від діяльності за 2007-2011 рік	14 884	16,4
РАЗОМ витрати	255 684	281

Для того, щоб таке підвищення було менш відчутне, для споживачів пропонуємо план поступового підвищення тарифу за роками його дії (див. таблицю 3.11). Слід зауважити, що навіть 30-20% щорічного зростання RAB-тарифу не забезпечує повної компенсації операційних витрат. Ліквідація цього дефіциту досягається за рахунок включення до тарифу додаткових сум для кредитного обслуговування боргу, представлених в таблиці 3.14. При цьому

витрати на обслуговування кредиту складуть 39 млн. грн., що компенсується підвищенням тарифу з 2014 року.

На загальнодержавному рівні для цього можна запропонувати відстрочку платежів за природний газ на виробничо-технологічні потреби на суму компенсації. Однак це призведе до ускладнення контролю за діяльністю ВАТ.

При цьому, витрати на обслуговування кредиту складуть 39 млн. грн., що компенсується підвищенням тарифу з 2014 року.

Таблиця.3.14.

Динаміка планово-поступового зростання РAB-тарифу в умовах діяльності ВАТ «Івано-Франківськгаз»

Ро-ки	Обсяг, млн. м ³	Тариф, грн.	Індексу росту	Виручка, млн. грн.	Необхідно для компенсації витрат	Різниця	Кредитне обслуговування боргу, 18% річних
Діючий тариф:		117,7		5 159	4 501		-39
2011	909	153,0	130%	139	246	-107	-17
2012	909	183,6	120%	167	246	-79	-13
2013	909	220,3	120%	200	245	-45	-7
2014	909	253,4	115%	230	245	-14	-2
2015	909	304,1	120%	276	244	33	
2016	909	304,1	100%	276	241	36	
2017	909	304,1	100%	276	238	39	
2018	909	304,1	100%	276	235	42	
2019	909	304,1	100%	276	232	45	
2020	909	304,1	100%	276	228	48	
2021	909	304,1	100%	276	225	52	
2022	909	304,1	100%	276	221	55	
2023	909	304,1	100%	276	218	58	
2024	909	304,1	100%	276	215	62	
2025	909	304,1	100%	276	212	65	
2026	909	304,1	100%	276	209	68	
2027	909	304,1	100%	276	205	71	
2028	909	304,1	100%	276	202	74	
2029	909	304,1	100%	276	200	77	
2030	909	304,1	100%	276	196	80	
2011 - 2030	18 180	281		5 114			45

На загальнодержавному рівні для цього можна запропонувати відстрочку платежів за природний газ на виробничо-технологічні потреби на суму компенсації. Однак це призведе до ускладнення контролю за діяльністю ВАТ.

Згідно з уже раніше наведеними даними European Commission, EUROSTAT [49], для населення України усереднена вартість природного газу є в 7,4 раза нижчою від аналогічного показника для європейських домогосподарств. При використанні ж адаптованої нами методики RAB розмір тарифу на транспортування природного газу для українських побутових споживачів становитиме 281 гривню, що є вищим за діючий в 2008-2009р в 1,45 раза.

Для того щоб, підвищення тарифу сприяло інноваційно-інвестиційному розвитку газотранспортних мереж в Україні, згідно із запропонованою нами просторовою моделлю взаємодії учасників (рис. 2.4) і структури інтелектуалізованого управління ДПП (рис. 2.13), ВАТ-ГРП слід обов'язково забезпечити виконання наступних умов з боку усіх учасників його діяльності: держави, приватного співзасновника-інвестора, колективу і споживачів:

- RAB-тариф повинен обґрунтовуватись, розраховуватись і затверджуватись за участю представників всіх сторін-учасників, в розрізі витрат на строк T_{RAB} не менш ніж 20-років;
- представники сторін-засновників і трудового колективу спільно обґрунтовують і погоджують план щорічного підвищення RAB-тарифу Δ_{RAB} (в нашому випадку, 20%) аж до досягнення розрахованого значення;
- представники інтересів держави і приватного учасника в процесі створення ДПП повинні спільно оцінити і погодити суми інвестованого капіталу (початкову базу інвестованого капіталу та його вартість – SB_{IC} та обсяги, що планується інвестувати – IV_{PI}), а також вихідні показники, прийняті до розрахунку;
- як державна, так і приватна сторони-учасники повинні спільно приймати рішення не тільки щодо сум інвестованого капіталу IV_{PI} , а і планові напрямки його розподілу за конкретними об'єктами з метою дотримання

принципу «справедливості», щоб споживачами одного району не оплачувались послуги, яких вони не отримували;

- представники держави і приватного учасника повинні контролювати дотримання керівництвом і колективом ДПП запланованих сум і цілей використання інвестованих приватним учасником коштів IV_{PI} на розвиток;
- представники споживачів послуг ДПП отримують можливість брати участь у всіх процесах обґрунтування, розрахунку, погодження і контролю за виконанням запланованих значень T_{RAB} , Δ_{RAB} , BL_{OC} , IC_{OC} , PL_{CA} , NP_{IC} , T_{RC} , SB_{IC} , IV_{PI} , BC_T , II_{CP} , L_{PP} ;
- вплив макроекономічних чинників (зміна вартості газу, інфляція, дефляція, зміна курсів валют, відсоткових ставок можуть зумовити те, що представники держави і/або приватного співзасновника газорозподільного підприємства повинні ініціювати перегляд RAB-тарифу на весь строк його дії;
- керівництво і трудовий колектив ДПП будує стосунки із споживачами послуг на умовах відкритості, прозорості і пошуку компромісів в процесах обслуговування – оплати послуг.

Таким чином, новий тариф, визначений з використанням адаптованої нами методики RAB-регулювання, значно перевищує діючий сьогодні. Однак такого підвищення тарифів, на жаль, уникнути є неможливо.

Використання ж RAB-регулювання, як спільно виробленої сторонами-учасниками ідеології поведінки ВАТ-ГРП на ринку, дозволить останньому знизити рівень операційних витрат в майбутньому, вийти на рівень прибуткового функціонування і забезпечення належних розрахунків по передбачених Статутом зобов'язаннях, привернути увагу та залучити потенційних інвесторів до вирішення проблем підприємств галузі, мотивувати і стимулювати їх до інвестування коштів в їх розвиток з гарантією отримання «справедливої» винагороди.

Трудовий колектив і керівництво ВАТ-ГРП отримає гарантоване забезпечення фінансовими ресурсами власної функціонально-операційної діяльності із забезпечення результативної, ефективної і безпечної експлуатації

газорозподільної мережі та приналежних до неї техніко-технологічних засобів, їх профілактичних, планових і капітальних ремонтів, а також планування стратегічного розвитку підприємства.

Споживачі в результаті введення RAB-регулювання отримують покращення якості і безпеки обслуговування, поступове зростання ціни на послуги до усвідомлено виправданого рівня, можливість контролю за напрямками і ефективністю використання коштів за оплачені послуги.

Слід вказати, що обґрунтований і розрахований за адаптованою нами методикою RAB-тариф є значно меншим від аналогічних тарифів на постачання природного газу в європейських країнах. Це говорить на користь запровадження останнього в Україні як компромісного рішення між обов'язком підняття вартості газу (включно з тарифом на постачання) відповідно до вимог МВФ та пошуком взаємоприйнятних «справедливих» рішень щодо всіх учасників ДПП.

При цьому суспільство отримує можливість доступу споживачів до інформації, яка йому необхідна «... для того, щоб оцінити, наскільки ефективно витрачає монополіст-постачальник послуг і товарів – газу – наші з вами гроші» [210, 211].

Таким чином, теоретичні розрахунки демонструють доцільність комплексного використання рекомендацій щодо організаційних і технологічних трансформацій системи управління ВАТ-ГРП з одночасним впровадженням методики RAB-регулювання.

Складність полягає в тому, що впровадження організаційно-технологічних змін в системі управління знаходиться в компетенції органів управління товариством чи товариствами, які вправі використати сформульовані рекомендації самостійно або з відома вищих органів управління їх діяльністю.

Запровадження ж методики RAB-регулювання вимагає спільних і гармонізованих управлінських рішень щодо доцільності і ефективності цього процесу на рівні НАК «Нафтогаз України», Національного регулятора, Кабінету Міністрів України із внесенням необхідних змін в чинне нормативно-правове поле.

3.4. Результати впровадження рекомендацій з організаційного і тарифного реінжинірингу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства

Науково-теоретичне і методичне обґрунтування доцільності трансформування газорозподільних підприємств України в державно-приватні партнерства на різноманітних умовах і формах їх створення з наступним забезпеченням процесів управління останніми на засадах гармонізації інтересів сторін-учасниць, виконане в попередніх розділах, а також проектування необхідних і достатніх для цього змін в організаційній структурі, методах і технологіях управління, вибору і розрахунку адекватного вимогам і умовам гармонізації тарифу за надання послуг продемонстрували потенційну можливість використання запропонованих рішень і моделей для покращання ефективності функціонування газорозподільних підприємств у вітчизняній системі транспорту і розподілу природного газу.

Очікуваними результатами практичного використання пропозицій і рекомендацій автора дисертаційного дослідження в умовах ВАТ "Івано-Франківськгаз" щодо використання в практиці управління діяльністю товариства процесів вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень з коефіцієнтом досконалості $K_d=3$ (відповідно до контент-моделі, рис. 2.9) організаційно інтегрованими (рис. 2.13) учасниками з гармонізованими (рис. 3.8) інтересами в найбільш узагальненому вигляді повинні стати сформовані позитивні тенденції та їх поступове зростання за такими показниками, як:

- обсяги наданих ВАТ послуг;
- розрахунки населення за надані ВАТ послуги;
- показники фінансово-економічного стану ВАТ;
- розрахунки ВАТ з державою;
- виплати ВАТ дивідендів сторонам-учасникам;
- обсяги залучених ВАТ інвестицій.

При цьому все це повинно відбуватися на фоні поступової стабілізації середньорічної кількості організаційно-розпорядчих документів, генерованих в процесі управління діяльністю ВАТ, як реакції на покращання їх якості, а значить, і ефективності.

З метою перевірки сформульованих нами гіпотетичних припущень щодо можливості покращення показників функціонування ВАТ шляхом організаційно-управлінського і тарифного реінжинірингу елементи запропонованих моделей, структур і рекомендацій були апробовані в умовах ВАТ «Івано-Франківськгаз», а саме:

- просторова контент-модель і алгоритм підготовки і прийняття управлінських рішень за трьома обов'язковими складовими;
- модель управління ВАТ, інтерпретована просторовою сумою комплексу підпросторів окремих управлінських рішень, необхідних для забезпечення результативної і ефективної діяльності підприємства;
- рекомендації щодо залучення до обґрунтування і пошуку парето-оптимальної точки ефективної співпраці в рамках ВАТ представників всіх сторін-учасниць.

Очевидно, позитивним прикладом належного використання запропонованої нами контент-моделі в процесі формування, прийняття і реалізації управлінських рішень є результати розробки і впровадження уже згаданої вище «Концепції заходів щодо недопущення понаднормативних втрат природного газу в газорозподільних мережах та його ефективного використання», якою передбачалось реалізувати заходи за двома ключовими напрямками:

- встановлення високоточних засобів обліку в усіх споживачів природного газу та забезпечення його достовірності;
- забезпечення герметичності газових мереж та надійності роботи газорегуляторних пунктів [170].

Цілком очевидно, що головною складовою цього організаційно-розпорядчого документа є техніко-технологічна, а передбачені його розробниками юридично-організаційна та фінансово-економічна складові виступали як допоміжно-забезпечувальні, що зумовило якість даного

управлінського рішення на рівні $K_d=3$ (категорія «майже досконале»). Підтвердженням такого рівня коефіцієнта досконалості слід вважати результати реалізації згаданих організаційно-технічних заходів у ВАТ «Івано-Франківськгаз». Якщо понаднормативні втрати газу у 1997 році в товаристві сягали більше як 300 млн. м³, то у 2007 році вони були зменшені до 21 млн.м³, а у 2008 – практично ліквідовані. За весь цей час державі було зекономлено більше 1 млрд. м³ природного газу та понад 250 млн. гривень [171, 172].

Масштабне запровадження з 2007 року в практику підготовки організаційно-розпорядчих документів по ВАТ «Івано-Франківськгаз» вимог і рекомендацій контент-моделі управлінського рішення з метою максимізації кількості рішень з коефіцієнтом досконалості $K_d=3$ та мінімізації багатьох недосконалих ($K_d=2$) і дуже недосконалих ($K_d=1$) рішень сприяло отриманню керівництвом комплексу ΣD полікритеріальних управлінських рішень наповнення майже досконалими підпросторами d_i (рис. 2.10), кожен з яких за своїм змістом сприяв вирішенню того чи іншого питання, розв'язку проблеми, виходу із складної ситуації тощо.

У таблиці 3.15 приведені перелічені вище показники діяльності ВАТ «Івано-Франківськгаз» до моменту запровадження в практику управління рекомендованих елементів інтелектуалізації процесів вироблення, прийняття і реалізації гармонізованих управлінських рішень і після цього.

З поданої в таблиці 3.15 інформації стає цілком очевидним зв'язок між тенденцією зростання загальної кількості генерованих, прийнятих і реалізованих управлінських рішень та отриманими результатами господарювання.

Так, разом із зростанням кількості розпорядчих документів у 2009 році по відношенню до 2007 року (єдиним показником активності системи управління) на 14,2% і одночасним збільшенням кількості документів з коефіцієнтом досконалості $K_d=3$ за цей же період часу до 35% відбулось зростання показників наданих послуг на 54,6%, рівня розрахунків населення за надані товариством послуги – на 50,6%, чистого доходу товариства – на 42,3%, сплати податків до державного бюджету – на 67,3%, а залучених від населення інвестицій – на 100%.

Виходячи з рекомендацій щодо визначення якості процесу управління об'єктом за показниками вартості робочого часу суб'єкта управління W_{cy} від моменту t_0 до моменту досягнення $R_N \pm \delta$ позитивного результату (моменту закінчення перехідного процесу) і вартості отриманого результату управління W_{RM} (приросту прибутків, інвестицій, продукції або послуг), приходимо до висновку, що мінімізація часу сумарного часу прийняття органом управління товариства рішень T одночасно призводить до адекватного збільшення часу роботи і продукування підприємством позитивних результатів в адекватних новим ситуаціям і вимогам ринкового оточення режимах $T\delta$.

У зв'язку з цим можна говорити про підвищення якості процесу управління, підтвердженням чого служить порівняльний аналіз більшості показників таблиці 3.15, який дозволяє прийти до висновку, що збільшення кількості організаційно-розпорядчих документів з адекватним зменшенням часу, витраченого на їх генерування і впровадження, зумовило покращення приведеного в таблиці переліку показників діяльності ВАТ.

При цьому практично незмінні протягом аналізованого періоду часу кількісний склад команди управління діяльністю товариства (Додаток Б) та затрати на його утримання, які інтерпретуються вартістю робочого часу суб'єкта управління W_{cy} , свідчать про те, що отримані позитивні результати за цілим рядом фінансово-економічних показників є прямим наслідком покращення діяльності органу управління в сфері генерування управлінських ідей, підготовки, прийняття і впровадження необхідної кількості управлінських рішень.

З цього погляду, уже згаданий вище приклад впровадження Концепції і Програми організаційно-технічних заходів щодо зменшення втрат природного газу у ВАТ «Івано-Франківськгаз» і оцінка їх ефективності [170, 171, 172] є абсолютно адекватним підтвердженням дієвості гіпотези щодо використання контент-моделі управлінського рішення і просторової моделі управління у вигляді комплексу підпросторів окремих рішень як засобу досягнення цілей ресурсозберігаючого реінжинірингу через удосконалення процесів і процедур управління підприємствами постачання газу в промисловій та комунальній енергетиці [157].

**Показники діяльності ВАТ «Івано-Франківськгаз», отримані в результаті
впровадження в практику управління товариством технології управління
на основі гармонізації інтересів сторін**

(власне опрацювання автора)

Показники діяльності		Роки			
		2007	2008	2009	2010 6 міс.
Кількість прийнятих органом управління ВАТ організаційно-розпорядчих документів, шт.		480	499	548	350
Кількість організаційно-розпорядчих документів з коефіцієнтом досконалості $K_d=3$, %		20	23	36	34
Обсяги наданих ВАТ послуг, млн. грн.		295 255	355 709	456 661	298 508
Розрахунки населення за надані ВАТ послуги, млн. грн.		302 505	360 554	455 727	305 347
Показники фінансово-економічного стану ВАТ	Чистий дохід, млн. грн.	357	415	505	295
	Собівартість товарів, робіт, послуг, млн. грн.	363	408	508	308
	Прибуток, млн. грн.	-	-	-	-
	Збиток, млн. грн.	24	7	3	37
Розрахунки з державою, млн. грн.	Податки	392	461	656	344
	Дивіденди	-	-	-	-
Обсяги залучених інвестицій, млн. грн.	Держава	-	-	-	-
	Власні інвестиції ВАТ	5	18	30	25
	Приватні інвестори – юридичні особи	0,2	1,0	1,3	0,5
	Приватні інвестори – фізичні особи	1	1	2	1

Таким чином, впровадження в процесі апробації теоретичних результатів і практичних рекомендацій дисертаційної роботи в практику управління діяльністю ВАТ «Івано-Франківськгаз» тільки окремих елементів рекомендованих процедур організаційно і тарифного реінжинірингу чинного газопостачального підприємства, орієнтованих на поступову трансформацію процедур управління державно-приватними партнерствами з досягненням гармонізації інтересів всіх сторін-учасниць на основі інтеграції інтелектуального потенціалу їх людських ресурсів, дозволили отримати у вигляді реакції внутрішнього середовища і зовнішнього оточення незаперечні факти покращення результатів господарської діяльності товариства.

При цьому виконання умов і вимог гармонізації інтересів на основі структурної схеми інтеграції інтелектуального потенціалу людських ресурсів сторін-учасниць з використанням запропонованої контент-моделі генерування управлінських рішень за трьома обов'язковими складовими є потенційно здатним забезпечити:

- такий рівень дохідності від діяльності ВАТ, який буде порівнювальним з аналогічними за змістом і рівнем ризиків підприємствами та задовольнить потреби всіх учасників;
- таку обґрунтовано необхідну і достатню норму повернення на вкладений учасниками партнерства капітал, яка стимулюватиме його притік у вигляді внутрішніх реінвестицій і мотивуватиме учасників до інноваційного розвитку;
- ефективне управління витратами ВАТ;
- стабільне значення тарифу в середньостроковому періоді;
- залучення в розвиток ВАТ значних обсягів зовнішніх інвестицій;
- підвищення ефективності операцій на ринках капіталу, зумовлених появою таких факторів росту вартості активів ВАТ, як можливість підприємства генерувати вільний грошовий потік, здійснювати легальне і гарантоване державою повернення раніше інвестованого капіталу; гарантувати неперервність, прогнозованість і стабільність всіх бізнес-процесів.

Переліченими вище потенційними перевагами і можливостями зумовлене зростання інтересу всіх задіяних у формуванні і розвитку сучасних ринкових стосунків в національному господарстві України сторін до предмету і проблем діяльності державно-приватних партнерств, що підтверджено і фактом прийняття Закону України «Про державно-приватні партнерства» [119], і рекомендацією активного використання цієї форми організації співпраці між державою і бізнесом в документі «Програма економічних реформ України на 2010-2014 рр.» з вимогою «... забезпечення ефективності та прозорості функціонування механізмів державно-приватного партнерства (ДПП)» [232, с. 40]. Про це свідчать також результати і рекомендації III-го Міжнародного інвестиційного Саміту «Державно-приватне партнерство в контексті нової економічної політики України», основним лейтмотивом якого стала ціль з досягнення такого стану, щоб ДПП в Україні «... стало філософією діяльності всіх державних органів і в повній мірі відповідало б загальноприйнятному розумінню цього явища «як взаємодії держави і приватного сектора для вирішення суспільно значущих завдань» [233, с. 2].

Висновки до розділу 3

Аналіз ВАТ «Івано-Франківськгаз» в якості об'єкта імплементації інноваційної технології управління господарською діяльністю на засадах гармонізації інтересів сторін-учасниць, здійснене за отриманими результатами перепроєктування організаційної структури системи управління відповідно до інтелектоінтегруючої моделі і тарифної основи гармонізації інтересів сторін-співзасновників державно-приватних партнерств, а також експериментальне впровадження в практику управління діяльністю елементів дозволяє зробити наступні висновки:

1. Запропоновані автором моделі, структури, методи і рекомендації з удосконалення процесів і процедур управління газорозподільним підприємством і орієнтовані на гармонізацію інтересів всіх сторін-учасників специфічного ринку розподілу природного газу слід виконувати за результатами попереднього аналізу стану організаційно-розпорядчих

документів із забезпечення діяльності підприємства за критично важливими для цього техніко-технологічними $ТТ_b$, нормативно-правовими $НП_i$ та фінансово-економічними складовими $ФЕ_i$ характеристиками управлінських рішень.

2. Організаційний реінжиніринг структури системи управління підприємством і функцій складових її керівних органів, виконаний згідно з теоретично обґрунтованими в дисертації рекомендаціями є необхідною, однак недостатньою умовою забезпечення управління підприємством на засадах гармонізації інтересів сторін. Гарантія достатності полягає в пошуку та ідентифікації умови забезпечення «балансу інтересів сторін» і «справедливої винагороди». Така умова вимагає вибору та обґрунтування фінансово-економічної основи гармонізації інтересів.

3. Адаптація до вітчизняних умов методики RAB-регулювання для спільного вироблення сторонами-акціонерами стратегії поведінки ВАТ «Івано-Франківськгаз» на локальному ринку природного газу демонструє реальні можливості і переваги цієї методики для зниження рівня операційних витрат, виходу підприємства на рівень прибуткового функціонування і забезпечення належних розрахунків по передбачених Статутом зобов'язаннях, залучення інвесторів та інвестицій до вирішення проблем підприємства, мотивації і стимуляції останніх до інвестування коштів в розвиток підприємства з гарантією отримання «справедливої» винагороди.

4. Отримані у вигляді зафіксованих тенденцій до покращення певного переліку показників і характеристик діяльності ВАТ «Івано-Франківськгаз» результати внаслідок впровадження в практику управління діяльністю товариства контент-моделі розробки, прийняття і реалізації управлінських рішень, а також функціональних змін керівних органів щодо процесів гармонізації інтересів сторін-учасниць є незаперечним доказом достовірності і дієвості теоретично обґрунтованих автором рекомендацій.

5. Очікувані результати від комплексного впровадження рекомендацій організаційного і тарифного реінжинірингу бізнес-процесів в рамках ВАТ «Івано-Франківськгаз» мають ще вищий потенціал отримання позитивних змін. Однак зміна методики, порядку і суб'єкта встановлення тарифів щодо

операційної діяльності газорозподільних підприємств вимагають змін в чинному законодавстві і є справою майбутніх досліджень.

ВИСНОВКИ

Виконані в дисертаційній роботі аналітичні дослідження потенціалу ДПП як відносно нової та перспективної форми ведення господарської діяльності, як державно-приватне партнерство, спрямовані на удосконалення функціонування суб'єктів з надання послуг постачання природного газу в умовах вітчизняного ринку, а також відповідні теоретичні обґрунтування можливих шляхів, технологій та інструментів її адаптації, ефективного запровадження і використання в практиці організації ефективної співпраці держави, бізнесу і споживачів в Україні дозволили отримати нові наукові результати і практичні рекомендації, апробація яких в умовах реального газорозподільного підприємства дала цілком обґрунтовані підстави для формулювання наступних висновків:

1. Ретроспективний аналіз процесу формування газотранспортної і газорозподільної трубопровідної системи України та ідентифікація основних проблем її перспективного розвитку підтвердив, що в даний час ГТС є конгломератом різних суб'єктів господарювання, деінтегрованих організаційно та диференційованих за різними формами власності, підпорядкуванням, сферами діяльності і цілями існування, в зв'язку з чим ефективність функціонування системи є низькою, слабо контрольованою, законодавчо незабезпеченою і нерегульованою, а значить, інвестиційно непривабливою та неконкурентоздатною.

2. Дослідженнями встановлено, що ключовою проблемою організації ефективної взаємодії держави і суб'єктів господарської діяльності в сфері транспортування і розподілу природного газу сьогодні є неготовність сторін-учасниць до ефективної і обопільно вигідної взаємодії з причин відсутності досвіду такої співпраці, недосконалості законодавчого і методичного забезпечення, деформованій ментальності державних, приватних і соціальних чинників, кожен з яких намагається покращити своє становище за рахунок інших.

3. Встановлено, що потенціал використання різноманітних форм і моделей державно-приватних партнерств для удосконалення роботи

транспортно-розподільчої системи природного газу і приналежних до неї підприємств є досить високим, в зв'язку з чим обґрунтовано і рекомендовано використання даної форми господарювання для трансформування підприємств галузі шляхом організаційно-управлінського реінжинірингу в приватно-державні партнерства, а також продемонстровано, що найбільш ефективною формою створення ДПП слід вважати умови концесійної угоди.

4. Ідентифіковані ключові інтереси не тільки традиційних сторін-учасниць державно-приватних партнерств, а й інших зацікавлених в їх ефективній діяльності сторін, до яких включено трудові колективи підприємств і споживачі послуг, що дозволило шляхом графоаналітичного моделювання встановити головну умову гармонізації їх інтересів в процесах і процедурах управління діяльністю, а саме – організаційну інтеграцію інтелектуальних ресурсів всіх зацікавлених сторін для спільного вироблення, прийняття і реалізації прийнятних для всіх учасників управлінських рішень щодо пошуку парето-оптимальної точки максимальної корисності зацікавлених сторін.

5. Визначено специфічний порядок генерування управлінських рішень щодо діяльності державно-приватних партнерств та запропоновано контент-модель техніко-технологічних, фінансово-економічних і нормативно-правових характеристик будь-яких бізнес-процесів, критично важливих і необхідних для вироблення, прийняття і реалізації органом управління максимально можливих за кваліфікаційним рівнем досконалості інтелектуальних управлінських рішень, які гарантують досягнення партнерством цілей функціонування за встановленими критеріями і комплексною просторовою моделлю процесу управління партнерством.

6. Запропонована оригінальна модель і структура системи управління державно-приватним партнерством на основі організаційної інтеграції інтелектуального потенціалу людських ресурсів всіх сторін-учасниць, включаючи представників держави, приватних структур, трудового колективу і споживачів. При цьому стратегічно важливі рішення повинні формуватися за участю всіх сторін-учасників з прерогативою сторін-засновників (державна –

бізнес), а тактичні та оперативні – виключно керівництвом партнерства і представниками споживачів на основі ринкової ситуації.

7. Адаптовано, удосконалено і розвинуто методичні засади розрахунку тарифів за послуги газорозподільних підприємств на основі відомої методики RAB-регулювання і продемонстровано, що використання цієї методики створює для підприємства можливості формування обігових коштів, повернення сторонам-учасникам та інвесторам витрат на вкладені капітали, підвищення рівня інвестиційної привабливості і залучення зовнішніх інвестицій, підвищення загальної конкурентоздатності.

8. На прикладі підприємства регіональної газорозподільної мережі ВАТ «Івано-Франківськгаз» продемонстровано, що практичне впровадження інноваційної технології управління на засадах гармонізації інтересів всіх сторін шляхом інтеграції інтелектуального потенціалу людських ресурсів сторін-учасниць партнерства та інших зацікавлених сторін для розробки управлінських рішень відповідно запропонованих контент-моделі і просторової моделі управління у вигляді комплексу підпросторів, дозволило отримати відчутні позитивні зрушення у результатах господарської діяльності підприємства та сформувані відповідні тенденції їх закріплення і подальшого зростання.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А.

Склад Наглядової ради та ревізійної комісії ВАТ «Івано-Франківськгаз»
станом на 01.10.2010 року

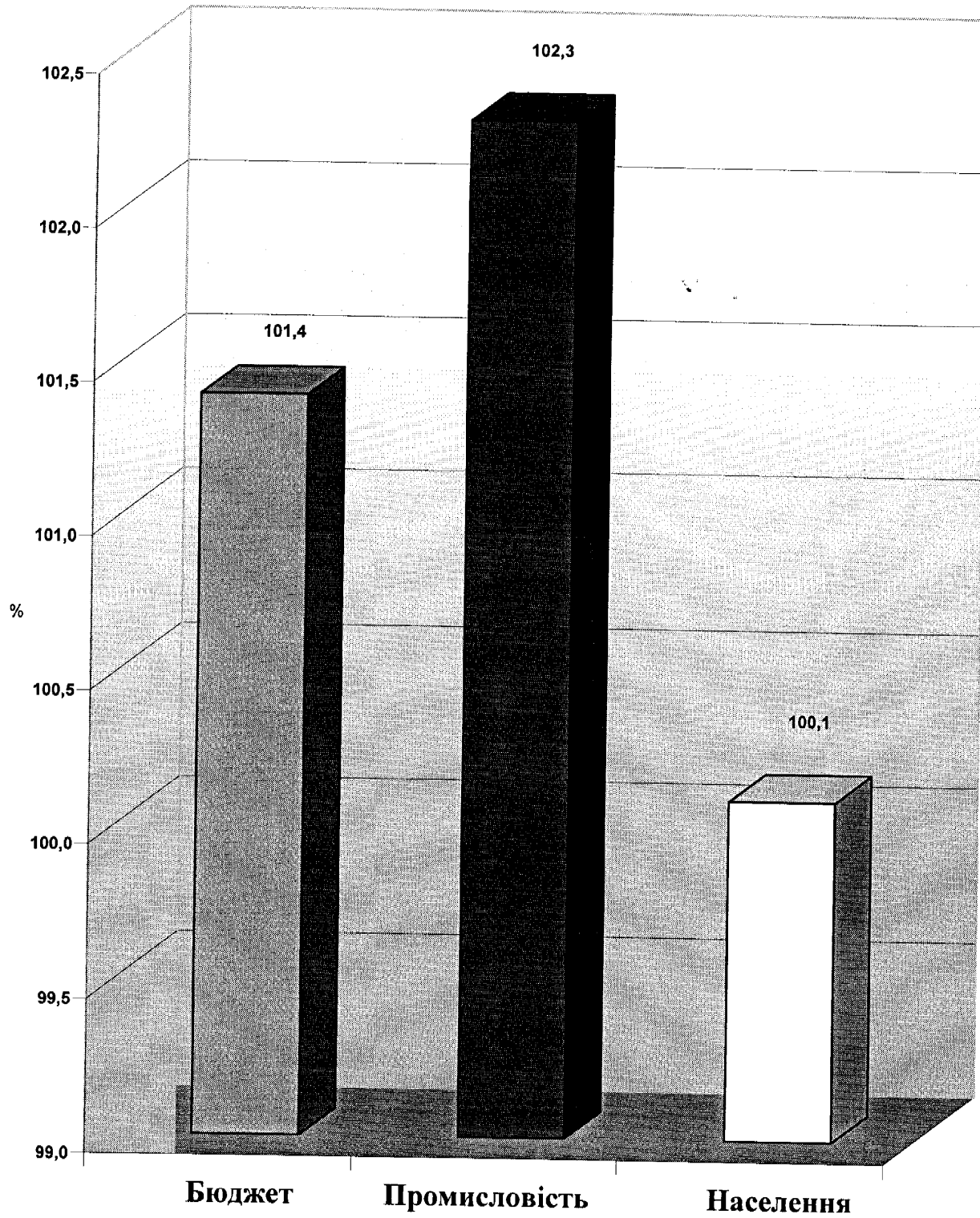
Дата прийняття рішення	Прізвище, ім'я, по батькові	Посада	Кого представляє
24.09.2007	Воронін Ігор Павлович	Голова Наглядової ради	СП "Укргаз-Енерго"
24.09.2007	Губанов Олег В'ячеславович	Член Наглядової ради	ТОВ "ТерноПромСервіс"
24.09.2007	Величко Юрій Васильович	Член Наглядової ради	ТОВ "АгроПромКомплект"
24.09.2007	Чіріч Дмитро Володимирович	Член Наглядової ради	ТОВ "Ролюкс".
24.09.2007	Унинець Андрій Миколайович	Член Наглядової ради	ТМ "Фаворит"
24.09.2007	Байляк Любов Михайлівна	Член Наглядової ради	Трудовий колектив
24.09.2007	Швидкий Едуард Анатолійович	Член Наглядової ради	ДК «Газ України»
24.09.2007	Чіріч Дмитро Володимирович	Член Наглядової ради	СП "Укргаз-Енерго"
24.09.2007	Карпов Юрій Сергійович	Голова ревізійної комісії	НАК Нафтогаз
24.09.2007	Мажак Юрій Миколайович	Член ревізійної комісії	ТМ "Фаворит"
24.09.2007	Голляк Юрій Васильович	Член ревізійної комісії	СП "Укргаз-Енерго"
24.09.2007	Карпов Юрій Сергійович	Голова ревізійної комісії	НАК Нафтогаз
24.09.2007	Мажак Юрій Миколайович	Член ревізійної комісії	Трудовий колектив
24.09.2007	Голляк Юрій Васильович	Член ревізійної комісії	СП "Укргаз-Енерго"

ДОДАТОК Б.

Рівень розрахунків за природний газ в розрізі категорій споживачів

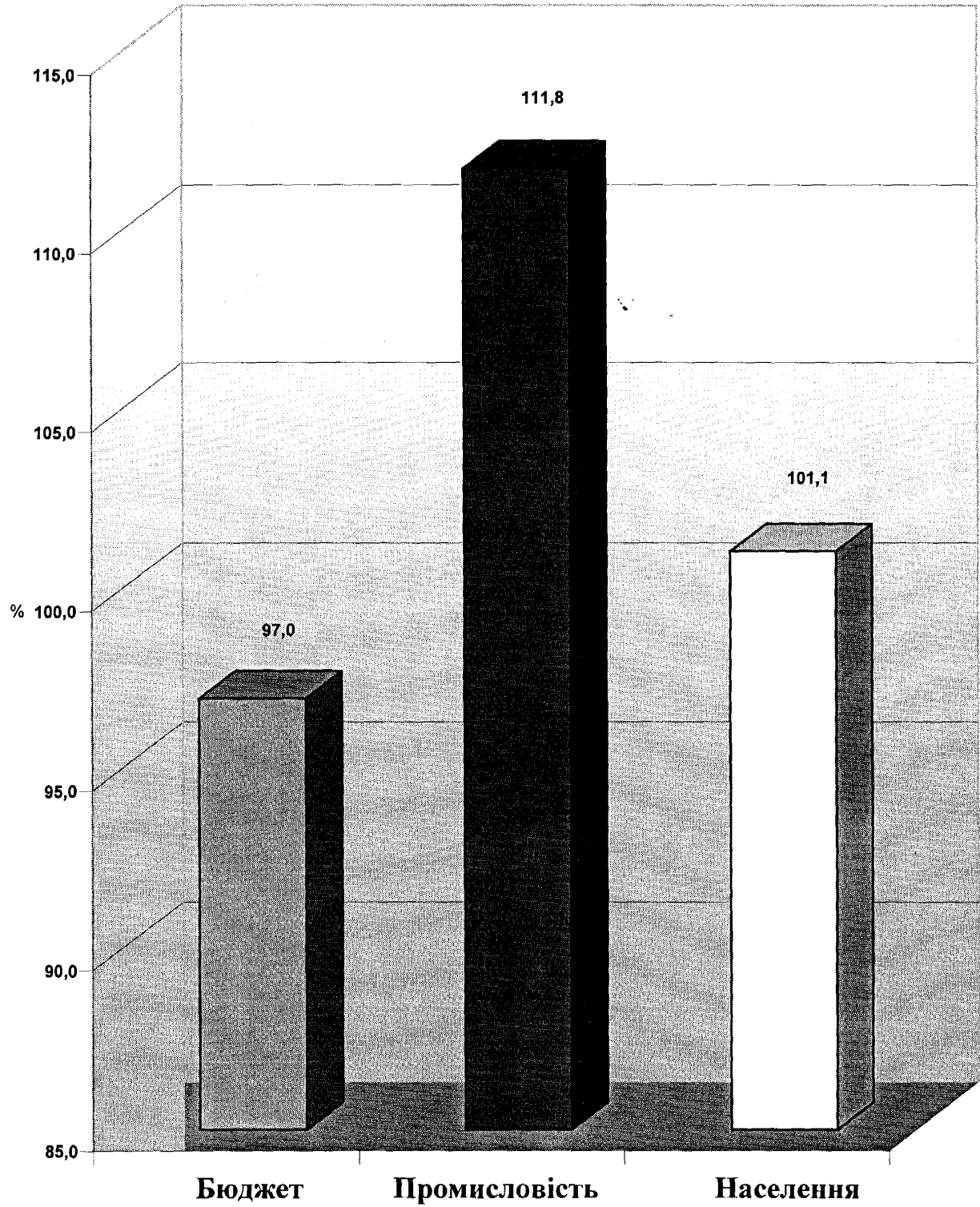
Діаграма Б.1.

Рівень розрахунків за природний газ в 2007 році



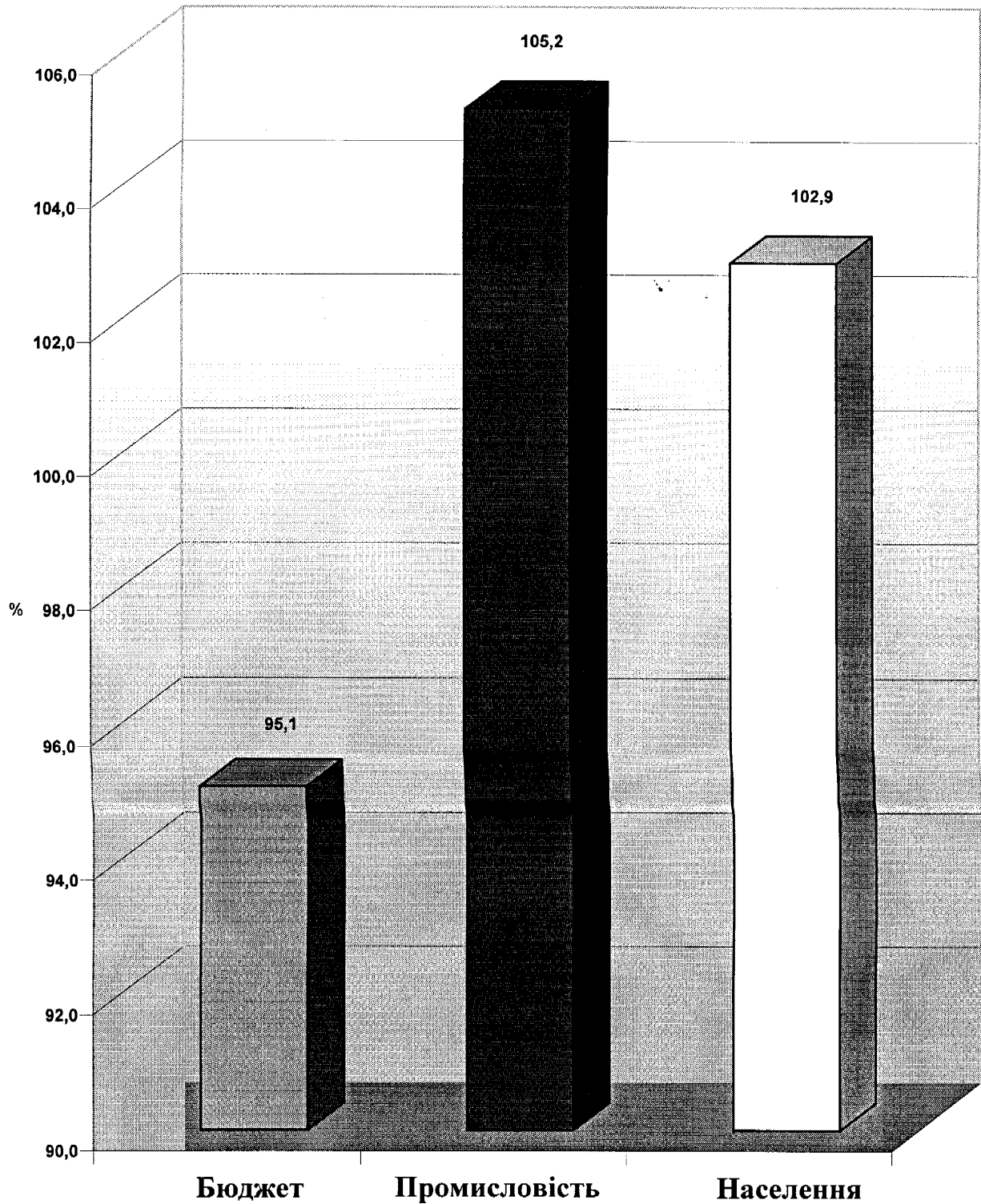
Діаграма Б.2.

Рівень розрахунків за природний газ в 2008



Діаграма Б.3.

Рівень розрахунків за природний газ в 2009 році



ДОДАТОК В
Розрахунок усередненого тарифу на транспортування згідно адаптованої
методики

Таблиця В.1

Перелік витрат за видами ліцензованої діяльності	Код рядка	розподіл природного газу			Структура витрат%
		факт 2008	факт 2009	план на 2010	
А	Б	В	Г	Д	Е
1. Виробнича собівартість продукції, у тому числі:	005	113 773	130 425	182 622	
1.1. Матеріальні витрати, всього	010	64 659	82 834	125 733	64%
газ на технологічні потреби та власні потреби	015	58 519	73 702	117 703	60%
матеріали	020	0	4 379	3 800	
паливо	025	3 098	1 951	2 276	
електроенергія	030	326	356	456	
витрати на ремонт (без зар. плати)	035	476	499	498	
інші матеріальні витрати	040	2 240	1 947	1 000	
1.2. Витрати на оплату праці	045	29 934	28 464	34 819	18%
1.3. Відрахування на соціальні заходи	050	10 992	10 287	13 231	7%
1.4. Амортизація	055	6 426	6 716	6 458	3%
1.5. Інші витрати, всього	060	1 762	2 124	2 381	1%
у т. ч.: плата за землю	065	27	103	138	
послуги банку	070	398	642	886	
витрати на зв'язок	075	12	53	76	
комунальний податок	080	10	10	0	
витрати на службові відрядження	085	55	22	30	
податок на транспорт	090	14	26	32	
утримання автотранспорту	095	35	69	87	
інвентаризація землі	100	0	0	0	
інші витрати	105	1 211	1 199	1 133	
2. Адміністративні витрати, всього, у тому числі:	110	12 967	12 397	13 136	7%
2.1. Матеріальні витрати	115	1 401	1 808	1 567	

Продовження таблиці В.1

А	Б	В	Г	Д	Е
2.2. Витрати на оплату праці	120	6 502	5 895	6 581	
2.3. Відрахування на соціальні заходи	125	2 352	2 173	2 423	
2.4. Амортизація	130	655	764	567	
2.5. Інші витрати	135	2 057	1 757	1 998	
5. Всього операційні витрати	175	126 740	142 822	195 758	
5.1. Матеріальні витрати всього:	180	66 060	84 642	127 300	
5.2. Витрати на оплату праці	185	36 436	34 359	41 400	
5.3. Відрахування на соціальні заходи	190	13 344	12 460	15 654	
5.4. Амортизація	195	7 081	7 480	7 025	
5.5. Інші витрати	200	3 819	3 881	4 378	
6. Доходи					
6.1. Доход (виручка) від реалізації продукції, робіт, всього:	205	122 875	131 160	128 387	
6.2. Вирахування з доходу (ПДВ, акцизний збір та інш.)	210	20 479	21 860	21 398	
6.3. Чистий дохід від реалізації послуг, продукції, робіт	215	102 396	109 300	106 989	
7. Фінансовий результат від операційної діяльності					
7.1. Прибуток за видами діяльності:	220	-24 344	-33 522	-88 768	
Довідково:					
Обсяг транспортування (постачання, зберігання) природного газу, млн.куб.м та скраплений газ, тис.тонн	260	1 169	929	909	
Собівартість 1000 куб.м. природного газу, грн.	265	108	154	215	
Тариф за 1000 куб.м. природного газу, грн.	270	88	118	118	
Рентабельність за видами діяльності, %	275	-19%	-23%	-45%	
Середня нормативна чисельність працівників, чол.	280	2 645	2 904	2 930	
Середня фактична чисельність працівників, чол.	285	2 212	2 222	2 223	
Середньомісячна заробітна плата, грн.	290	1 373	1 289	1 552	

Таблиця В.2.

РАВ-регулювання на прикладі умов ВАТ «Івано-Франківськгаз»

№	Показники	Разом тис. грн. без ПДВ	грн. без ПДВ на 1 тис.м.куб.
	Обсяг газу що планується розподілити, млн. м.куб.	909	
1.	Операційні витрати:	219 836	241,8
	Виробнича собівартість та АУП	212 426	233,7
	Плата за договором концесії	3 011	3,3
	Повнення капіталу від початково інвестованого	4 399	4,8
2.	Повернення вкладеного капіталу в період дії РАВ	3 229	3,6
3.	Доход на інвестований капітал	1 981	2,2
4.	Інфляційні щорічні очікування 7% від суми витрат	15 753	17,3
5.	Збитки діяльності за 2007-2011 рік	14 884	16,4
	РАЗОМ витрати	255 684	281

**Тариф на транспортування природного газу розрахований за методикою
Regulated Asset Based (RAB) по ВАТ «Івано-Франківськгаз»
на 2011-2030 роки**

По роках	обсяг, млн.м.куб.	тариф, грн.	Індекс росту	Виручка млн. грн.	необхідно на компенсацію витрат	Різниця	Кредитне обслуговування боргу 18% річних
2011-2030	18 180	281		5 114			45
діючий тариф:		117,7		5 159	4 501		-39
2011	909	153,0	130%	139	246	-107	-17
2012	909	183,6	120%	167	246	-79	-13
2013	909	220,3	120%	200	245	-45	-7
2014	909	253,4	115%	230	245	-14	-2
2015	909	304,1	120%	276	244	33	
2016	909	304,1	100%	276	241	36	
2017	909	304,1	100%	276	238	39	
2018	909	304,1	100%	276	235	42	
2019	909	304,1	100%	276	232	45	
2020	909	304,1	100%	276	228	48	
2021	909	304,1	100%	276	225	52	
2022	909	304,1	100%	276	221	55	
2023	909	304,1	100%	276	218	58	
2024	909	304,1	100%	276	215	62	
2025	909	304,1	100%	276	212	65	
2026	909	304,1	100%	276	209	68	
2027	909	304,1	100%	276	205	71	
2028	909	304,1	100%	276	202	74	
2029	909	304,1	100%	276	200	77	
2030	909	304,1	100%	276	196	80	

Продовження таблиці В.4

Разом витрати операційні витрати з урахуванням індексу зміну операційних витрат:	171 559	225 044	195 758	235 907	234 730	233 564	232 411	231 269	227 774	224 338	220 959	217 637	214 371	211 158	208 000	204 894	201 839	198 835	195 881	192 976	190 118	187 308	184 544	4 248 512	212 426	
Плата за договором концесії, строк дії договору 50 років																										
Інвестиції що планується до інвестування щорічно			4 200																							
Інвестований капітал вкладений в період дії RAB																										
Повернення капіталу від початкової бази інвестованого капіталу станом на 31.12.2009 та на кінець року (137 тис. грн.)																										
Щорічне повернення вкладеного капіталу в період дії RAB																										
					</																					

Продовження таблиці В.4

Доход на інвестор-ний капітал, 12% в період дії RAB	180 137	1 530	117,7	8 578	
Чистий дохід від реалізації послуг, продукції, робіт необхідний для покритті витрат	236 296	909	260,0	11 252	
	106 989	909	117,7	-88 768	
	245 776	909	270,4	9 869	0%
	245 726	909	270,3	10 996	0%
	245 138	909	269,7	11 574	0%
	244 515	909	269,0	12 104	0%
	243 856	909	268,3	12 587	0%
	240 796	909	264,9	13 022	0%
	237 745	909	261,5	13 407	0%
	234 703	909	258,2	13 743	0%
	231 666	909	254,9	14 029	0%
	228 172	909	251,0	13 801	0%
	224 744	909	247,2	13 585	0%
	221 380	909	243,5	13 380	0%
	218 079	909	239,9	13 185	0%
	214 839	909	236,3	13 000	0%
	211 659	909	232,8	12 824	0%
	208 537	909	229,4	12 656	0%
	205 473	909	226,0	12 498	0%
	202 465	909	222,7	12 347	0%
	199 511	909	219,5	12 203	0%
	196 149	909	215,8	11 605	0%
	4 500 929	18 180	247,6	252 416	0%
	225 046	909	247,6		
	1 981				

ДОДАТОК Г.

Довідки про впровадження результатів дисертаційного дослідження

1. Довідка ВАТ «Івано-Франківськгаз»
2. Довідка від «Київоблгаз»
3. Довідка ДМП «Івано-Франківськтеплокомуненерго»
4. Довідка Долинського ГПЗ ВАТ «Укрнафта».
5. Довідка УМГ «Прикарпаттрансгаз»
6. Довідка Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Газовий ринок в Україні: Аналітична доповідь центру Разумкова // Національна безпека та оборона, 2008. – №8. – С. 18-29.
2. Енергетика України на шляху до європейської інтеграції. Монографія / За заг. ред. А. І. Шевцова. – Дніпропетровськ: Дніпропетровський філіал НІСД, 2004. – 148 с. (С. 22-28)
3. Осінчук З. П. Газотранспортна мережа України у системі газопостачання Європи / З. П. Осінчук // Нафтова і газова промисловість, 2005. – № 2. – С. 3236.
4. Яновский А. Газообеспечение и транспортировка природного газа / А. Яновський // Підприємництво, господарство і право. – № 11. – 2001. – С.109-115.
5. Нафтовий комплекс Прикарпаття. Упорядник Гах Й. М. – Київ: Наукова думка. – 1994. – 200 с.
6. Осінчук З. П. З історії розвитку газової промисловості України/ З. П. Осінчук // Нафтова і газова промисловість. – 1996. - № 1. – С. 33-35.
7. Історія міст і сіл Української РСР. Львівська область. – Київ: 1968 р.
8. Тарасов Б. 60 годовщина образования СССР и нефтегазовая промышленность Западных областей Украины / Б. Тарасов, А. Снарский, // Нефть и газ. 1982. - №12. – С. 15.
9. Артерии братства / Сост. Й. М. Гах, С. Ф. Фролов. – Ужгород: «Карпати», 1988. – 208 с.
10. Ковшіш М. П., Грудз В. Я., Михалків В. Б. та ін. Трубопровідний транспорт газу. – К.: АреноЕКО, 2002. – 60 с.
11. Говдяк Р.М. Роль підземних сховищ газу у складі газотранспортної системи України / Р.М. Говдяк, Ю.А. Нечаев // Нафтова і газова промисловість. – 2005. – № 4. – С. 4-6.
12. Інформаційні матеріали // НАК "Нафтогаз України". 2005. – 72 с.
13. Енергетична безпека держави: високоефективні технології видобування, постачання і використання природного газу / Івано-Франківський національний технічний ун-т нафти і газу; НАК "Нафтогаз України" ;

ДАТ "Чорноморнафтогаз"; Національний гірничий ун-т. — К.: Інтерпрес ЛТД, 2006. — 282 с.

14. Енергетична безпека України: чинники впливу, тенденції розвитку / НАН України; АТ "Укренергозбереження" / М.П. Ковалик (ред.). - К., 1998. – 159 с..
15. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 березня 2006 р. №145-р «Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2030 року».
16. Рада національної безпеки і оборони України. Рішення від 05.06.2009 «Про розвиток ринків паливно-енергетичних ресурсів в рамках реалізації Енергетичної стратегії України на період до 2030 року» // Офіційний вісник України / [Електронний ресурс] : Режим доступу <http://ovu.com.ua/articles/2850-pro-rishennya-radi-natsionalnoyi-bezpeki-i-oboroni>
17. Напрями, шляхи і форми підвищення ефективності ГТС України: проблема вибору // Національна безпека і оборона.-№1.-2004.- С.11-19
18. Челябі-Заде Ю. У. Газотранспортна система України:аспект підвищення її ефективності / Ю. У. Челябі-Заде // [Електронний ресурс] : Режим доступу http://www.nbu.gov.ua/Portal/soc_gum/Prvs/2008_3/1294.pdf
19. Верховна Рада України. Офіційний веб-сайт. Пленарне засідання 4 жовтня 2006 року // [Електронний ресурс] : Режим доступу http://portal.rada.gov.ua/rada/control/uk/publish/article/news_left?art_id=76505&cat_id=33449
20. Рада національної безпеки і оборони України. Рішення від 26.09.2008 «Про хід виконання Рішення Ради національної безпеки і оборони України від 01.02.2008 «Про заходи щодо стабілізації фінансового стану Національної акціонерної компанії «Нафтогаз України» та ситуації на ринку природного газу» та стан переговорів щодо умов імпорту російського природного газу для українських споживачів» // [Електронний ресурс] : Режим доступу <http://www.rainbow.gov.ua/documents/204.html>
21. Білан І. Битва за тарифи на газ та електроенергію / Ілона Білан // Український незалежний центр політичних досліджень. RU №19/448, 26.05.2006. // [Електронний ресурс] : Режим доступу

<http://www.ucipr.kiev.ua/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=5638&mode=thread&order=0&thold=0>

22. Відбулась нарада з керівниками ДК «Газ України» та підприємств з газопостачання та газифікації // НАК «Нафтогаз України» / [Електронний ресурс] : Режим доступу <http://www.naftogaz.com/www/2/nakweb.nsf/0/FBEF27AA626A9089C22577570041C5F1?OpenDocument&year=2010&month=07&nt=Новини&>
23. Указ Президента України №905/2008 від 03.10.2008 року «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 26 вересня 2008 року «Про хід виконання рішення Ради національної безпеки і оборони України від 1 лютого 2008 року «Про заходи щодо стабілізації фінансового стану Національної акціонерної компанії «Нафтогаз України» та ситуації на ринку природного газу» та стан переговорів щодо умов імпорту російського природного газу для українських споживачів»
24. Рада національної безпеки і оборони України. Рішення від 05.06.2009 «Про розвиток ринків паливно-енергетичних ресурсів в рамках реалізації Енергетичної стратегії України на період до 2030 року» // Офіційний вісник України / [Електронний ресурс] : Режим доступу <http://ovu.com.ua/articles/2850-pro-rishennya-radi-natsionalnoyi-bezpeki-i-oboroni>
25. Гончар М. М. Газові кризи та обхідна стратегія Росії: взаємозв'язок та взаємообумовленість // Економічний часопис XXI. - №11-12. – 2009. – С. 9 – 12.
26. Підсумки «газової війни» // Центр Разумкова 16.01.2009. / [Електронний ресурс] : Режим доступу http://www.razumkov.org.ua/ukr/article.php?news_id=667
27. Газпрому важко довго сваритися з Нафтогазом // Центр Разумкова 05.01.2009. / [Електронний ресурс] : Режим доступу http://www.razumkov.org.ua/ukr/expert.php?news_id=1051
28. Газовий конфлікт з Росією // Парламент. Український політичний tabloid 13.07.2008. // [Електронний ресурс] : Режим доступу <http://www.parlamentua.com/ua/full/3037/>

29. Вибух газу у Дніпропетровську // Maidan.org.ua / Електронний ресурс] :
Режим доступу <http://maidanua.org/static/news/2007/1192362725.html>
30. Днепрогаз отметил годовщину... // Единый информационный портал Dnepr.info. : [Електронний ресурс] : Режим доступу http://dnepr.info/news/survey-smi/citizen_digest/dneprogaz_otmetil
31. Тарапата Ю. Газовий «бардак» стривожив уже й СБУ. // Місто, №26 від 08.07.2010.-10.07.2010. [Електронний ресурс] : Режим доступу <http://misto.vn.ua/ua/home/podii/1343>
32. Танський Д. Як захиститися від газових монстрів / Д. Танський // Наукогв-виробничий журнал «Охорона праці» 10.07.2010. // [Електронний ресурс] : Режим доступу <http://ohoronapraci.kiev.ua/ua/archive/2008/2/kak-zaschititsya-ot-gazovyih-monstrov>
33. Постанова КМ України №1729 від 27.12.2001 року «Про забезпечення споживачів природним газом».
34. Постанова КМ України №747 від 25.05.1998 року «Про утворення Національної акціонерної компанії «Нафтогаз України»
35. Національна акціонерна компанія «Нафтогаз України» // Офіційний сайт / [Електронний ресурс] : Режим доступу <http://www.naftogaz.com/www/2/nakweb.nsf/0/58E4CCSAB6F7817BC22570D800352CC0?OpenDocument&Expand=4&>
36. Указ Президента України №210/93 від 15.06.93 року «Про корпоратизацію підприємств»
37. Наказ НКРЕ N 74 від 25.08.2005 року «Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з постачання природного газу за регульованим тарифом».
38. Наказ НКРЕ N 86 від 30.09.2005 року «Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з транспортування природного і нафтового газу магістральними трубопроводами».
39. Наказ НКРЕ N 89 від 30.09.2005 року «Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності розподілу природного і нафтового газу».

40. Постанова НКРЕ № 1182 від 11.09.06 року «Про затвердження Порядку визначення вимог до ліцензіатів з розподілу природного газу природного та нафтового газу, з транспортування природного та нафтового газу магістральними трубопроводами, відносно здійснення іншим, крім ліцензійних, видів діяльності».
41. Постанова НКРЕ «Про затвердження процедури встановлення та перегляду НКРЕ тарифів на транспортування розподіл, постачання природного газу, закачування, зберігання та відбір (природного газу)...» №749 від 25.06.2009 р.;
42. Закон України №192/96-ВР від 15.05.1996 року «Про трубопровідний транспорт» // Відомості Верховної Ради (ВВР). - № 29. – 1996. – С. 139
43. Наказ НАК Нафтогаз України №445 від 26.11.2009 року «Щодо окремих функцій ДП «Нафтогазмережі».
44. Кісь С. Я. Щодо стратегічної доцільності та умов трансформування НАК „Нафтогаз України” в сучасну інтелектуальну компанію / С. Я. Кісь, В. П. Петренко // Економіка: проблеми теорії і практики: Збірник наукових праць. – Випуск 240: В 5 т. – Т.V. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2008. – С. 1298 – 1308.
45. Інформаційне агентство УНІАН. 09.11.2009. Богословська пропонує ВР поговорити про Нафтогаз без журналістів // [Електронний ресурс] : Режим доступу <http://www.unian.net/>
46. Закон України №2665-III від 12.07.2001 року «Про нафту і газ» // Відомості Верховної Ради (ВВР). - № 50. – 2001. – С. 262.
47. Кодекс України «Про надра» №133/94-ВР від 27.07.1994 // Відомості Верховної Ради (ВВР). - № 36. – 1994. – С. 340.
48. Закон України №1039-XIV від 14.09.1999 року «Про угоди про розподіл продукції» // Відомості Верховної Ради (ВВР). - № 44. – 1999. – С. 391.
49. European Commission. EUROSTAT. // [Електронний ресурс] : Режим доступу http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search_database
50. Energy Policies of Ukraine. 1996 Survey. – Paris, OECD/IEPUBLICATIONS, 1996. – P. 200 // [Електронний ресурс] : Режим доступу <http://www.iea.org/textbase/nppdf/free/1990/ukraine1996.pdf>

51. Ukraine: Energy Policy Review 2006, Press Conference 13 October 2006 // IEA / [Електронний ресурс] : Режим доступу http://www.iea.org/speech/2006/emb_review.pdf
52. Державне регулювання енергетики України. Біла книга. – Київ: Центр сприяння інституційному розвитку державної служби при Головному управлінні державної служби України – Міжнародний центр перспективних досліджень. – 36 с.
53. Підприємства, які не переукладуть договори з ДП «Нафтогазмережі» залишаться без газу. Інформаційне агентство УНІАН // [Електронний ресурс] : Режим доступу <http://www.unian.net/ukr/news/news-359736.html>
54. ДП «Нафтогазмережі» створило 22 регіональні філіали. Інформаційне агентство УНІАН. 29.01.2010. // [Електронний ресурс] : Режим доступу <http://www.unian.net/ukr/news/news-359736.html>
55. Постанова КМ України №775 від 10.06.2009 «Про підвищення ефективності управління державним майном газорозподільних мереж». Інформаційно-аналітичний центр ЛІГА ЗАКОН. UA // [Електронний ресурс] : Режим доступу http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/KP090775.html
56. В. Ющенко зупинив передачу газових мереж ДП «Нафтогазмережі». РБК-УКРАИНА Информационное агентство // [Електронний ресурс] : Режим доступу http://www.rbc.ua/ukr/top/show/v_yushchenko_priostanovil_peredachu_gazovyh_setey_dp_naftogazmerezhi_25122009
57. Мінпаливенерго ліквідує ДП «Нафтогазмережі». РБК-УКРАИНА Информационное агентство // [Електронний ресурс] : Режим доступу http://www.rbc.ua/ukr/top/show/mintopenergo_likvidiruet_dp_neftogazmerezhi_22042010
58. «Нафтогазмережі приєднали до «Газ України». **FORPOST** // [Електронний ресурс] : Режим доступу <http://www.4post.com.ua/economics/166266.html>
59. Оробець Ю. М. Проект закону «Про засади функціонування ринку природного газу» №4024-3 від 17.11.2005 // [Електронний ресурс] : Режим доступу http://www.rada.gov.ua:8080/pls/zweb_n/webproc4_1?id=&pf3511=26171

60. Тимошенко Ю. В. Проект закону «Про засади функціонування ринку природного газу» №5262 від 22.10.2009 // [Електронний ресурс] : Режим доступу http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/JF42600I.html
61. Азаров М. Я. Проект закону «Про засади функціонування ринку природного газу» № 6564 від 21.06.2010 // [Електронний ресурс] : Режим доступу http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/JF52C00I.html
62. Закон України №2467 від 08.07.2010 року “Про засади функціонування ринку природного газу” // [Електронний ресурс] ЛІГА ЗАКОН.UA / Режим доступу :
http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/ed_2010_07_08/T102467.html
63. ВР ухвалила закон щодо ринку природного газу. Інформаційне агентство УНІАН 09.07.2010 // [Електронний ресурс] : Режим доступу <http://www.unian.net/ukr/news/news-385963.html>
64. Парламент Ухвалив закон щодо регулювання тарифів на газ. ZAXID.NET // <http://www.zaxid.net/newsua/2010/7/8/190409/>
65. Міністерство палива та енергетики України оприлюднило проект Закону «Про засади функціонування ринку природного газу». Асоціація ГАЗОВЫЕ ТРЕЙДЕРЫ УКРАИНЫ // [Електронний ресурс] : Режим доступу <http://www.gasua.com/ru/news/665.html>
66. Петренко В. П. Управління процесами інтелектокористування в соціально-економічних системах / В. П. Петренко // Наукова монографія. – Івано-Франківськ: «Нова Зоря», 2006. - 352 с.; іл.
67. Ващенко В. Закон про ринок природного газу ризикує лишитися декларацією / Економічна правда // myNews-in.net // [Електронний ресурс] : Режим доступу <http://mynewsin.net/news/economy/2010/07/08/1893993.html>
68. Коваленко К. В законі про ринок природного газу надто великі функції надаються державі – Соколовський / Політка. 12.07.2010 // Інформаційна агенція ГОЛОС. UA // [Електронний ресурс] : Режим доступу <http://www.golosua.com/politika/2010/07/12/v-zakoni-pro-rinok-prirodnogo-gazu-nadto-veliki-fu/>

69. «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава». Програма економічних реформ на 2010 – 2014 роки. Комітет з економічних реформ при Президентові України.
70. An Introduction to Public Private Partnerships / [Електронний ресурс] PARTNERSHIPS BRITISH COLUMBIA, June, 2003. – Р.7 – Режим доступу: www.partnershipsbc.ca
71. Keys to Collaboration: Building Effective Public-Private Partnerships. – The National Association of State Chief Information Officers (NASCIO) Corporate Leadership Council (CLC). Issue Brief, May, 2006. – Р. 11.
72. Business Definition for: Public Private Partnership // [Електронний ресурс] BNET Business Dictionary / Режим доступу : <http://dictionary.bnet.com/definition/public+private+partnership.html>
73. Public–private partnership // [Електронний ресурс] Wikipedia, the free encyclopedia / Режим доступу : http://en.wikipedia.org/wiki/Public-private_partnership
74. Public–private partnership: Encyclopedia // [Електронний ресурс] AllExperts / Режим доступу : http://www.associatepublisher.com/e/p/pu/public-private_partnership.htm
75. Public–private partnership // [Електронний ресурс] Knowledgerush / Режим доступу : http://www.knowledgerush.com/kr/encyclopedia/Public-private_partnership/
76. United States PPP lobby - National Council for Public-Private Partnerships // [Електронний ресурс] / Режим доступу : <http://www.ncppp.org>
77. The Canadian Council for Public-Private Partnerships // [Електронний ресурс] / Режим доступу : http://www.pppcouncil.ca/aboutPPP_definition.asp
78. National Institutes of Health- Public Private Partnership // [Електронний ресурс] / Режим доступу : <http://ppp.od.nih.gov/>
79. Science and Engineering Indicators 2006 // [Електронний ресурс] / Режим доступу : <http://www.nsf.gov/statistics/seind06/c4/c4g.htm#top>
80. RENDA Andrea, SCHREFLER Lorna. Public-private Partnerships. Models and Trends in the European Union / (IP/A/IMCO/SC/2005-161). - Brussels: European

Parliament's committee on Internal Market and Consumer Protection, 2006. – P. 11.

81. The Role and Impact of Public-Private Partnerships in Education // [Электронный ресурс] Education. Human Development Network / Режим доступа: <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTEDUCATION/0,,contentMDK:22123978~menuPK:282405~pagePK:210058~piPK:210062~theSitePK:282386,00.html>
82. W. Lance Bennett and Philip N. Howard. Evolving Public-Private Partnerships: A New Model for e-Government and e-Citizens. – Microsoft® Partnerships for Technology Access, 2008. – P. 25.
83. E-GOVERNMENT and PUBLIC PRIVATE PARTNERSHIPS for Better Public Service Delivery and MDGs. // [Электронный ресурс] Implementation United Nations Department of Economic and Social Affairs (UNDESA) in cooperation with the International Telecommunication Union (ITU) 21 May 2009 / Режим доступа : http://www.itu.int/wsis/implementation/2009/forum/geneva/tw_e-government-UNDESA-ITU.html
84. A Public-private partnership (PPP) for the Future Internet. – European Commission internal analysis of possible organizational models and their aspects in the implementation of a FUTURE INTERNET PPP. – April, 2009. P. 27.
85. Brainstorming Session on Models of Public-Private Partnership in Agricultural Biotechnology. 7 April 2007. – New Delhi.– P. 25./ [Электронный ресурс] / Режим доступа : <http://www.apaari.org/wp-content/uploads/2009/05/2007-арсоаб-models-of-ppp-2007.pdf>
86. David Hall. A crisis for public-private partnerships (PPPs)? // [Электронный ресурс] Public Services International Research Unit (PSIRU), – January, 2009. – P, 8 / Режим доступа : www.psiru.org/reports/2009-01-crisis-2.doc
87. Academic: Public-private partnerships 'cost more, deliver less. Published: 25 September 2009 // [Электронный ресурс] EurActive.com / Режим доступа : <http://www.euractiv.com/en/enterprise-jobs/academic-public-private-partnerships-cost-deliver/article-185755>
88. 2nd annual OECD symposium on public-private partnerships (5-6 March 2009) // [Электронный ресурс] Organization For Economic Co-operation and

Development. Directorate for Governance and Territorial Development /

Режим доступу :

http://www.oecd.org/document/9/0,3343,en_2649_34119_42324512_1_1_1_1,00.html

89. The financial crisis and the PPP market. Potential Remedial Actions (Abridged version, August 2009) // [Електронний ресурс] European PPP Expertise Centre (ЕПЕС) / Режим доступу :
http://www.bei.org/epec/infocentre/documents/EPEC_Credit_crisis_paper-abridged.pdf
90. Рік 2009 – рік відкриття інвестицій державно-приватного партнерства (ДПП) / [Електронний ресурс] Польське агентство преси. Міністерство економіки. Режим доступу :
http://kiev.trade.gov.pl/uk/aktualnosci/article/a,2897,Rik_2009_rik_vidkrittia_investitsii_dierzhavno-privatnogho_partnierstva_DPP.html
91. Public-Private Partnerships in St. Petersburg // [Електронний ресурс] The Moscow Times/ Real Estate, 17 November 2009 / Режим доступу :
http://www.themoscowtimes.com/realestate/beyond_moscow/article/public-private-partnerships-in-st-petersburg/389669.html
92. Public Private Partnership in Russia // [Електронний ресурс] Infra I News. 27.08.2008 / Режим доступу :
<http://www.infranews.ru/?object=news&id=3775&catid=14>
93. Механізм державно-приватного партнерства дає кращі можливості отримати бажаний рівень ефективності під час реалізації важливих для всієї країни масштабних проектів. 03.04.2008 / [Електронний ресурс] / Міністерство економіки України. Офіційний веб-сайт / Режим доступу
http://www.me.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=115245&cat_id=38461
94. Данилишин Б. Державно-приватне партнерство – стратегічна форма взаємодії влади і бізнесу // [Електронний ресурс] Юридичні новини Online / Режим доступу : <http://news.yurist-online.com/news/kmu/2/>
95. Данилишин Б. М. Аналіз регуляторного впливу при впровадженні Закону України "Про загальні засади розвитку державно-приватного партнерства в Україні" // [Електронний ресурс] Департамент інвестиційної та інноваційної

діяльності Міністерства економіки та європейської інтеграції України /

Режим доступу: <http://www.me.gov.ua/control/uk/publish/article/system?>

96. Державно-приватне партнерство // Електронний ресурс] Правовий тиждень. Щотижнева інформаційно-правова газета / Режим доступу : <http://www.legalweekly.com.ua/article/?uid=461>
97. Проект Закону України «Про загальні засади розвитку державно-приватного партнерства в Україні» № 377 від 19.12.2008 року;
98. Пантелеєнко В. М. Крупні інфраструктурні проекти 2009-2010 років на основі державно-приватного партнерства – як основа подолання кризи в будівельній галузі // [Електронний ресурс] Матеріали Всеукраїнського форуму «Державно-приватне партнерство в Україні у подоланні економічної кризи в будівництві» (29 жовтня 2009) / Режим доступу : <http://www.avbmv.com.ua/content/view/638/1/>
99. Постанова ВР України №1643-VI від 09.10.2009 року «Про скасування рішення Верховної Ради України про прийняття в цілому як закону проекту Закону України про загальні засади державно-приватного партнерства [Електронний ресурс] Верховна Рада України. Офіційний веб-сайт / Режим доступу : http://gska2.rada.gov.ua:7777/pls/zweb_n/webproc2_5_1_J?ses=10007&num_s=2&num=5239&date1=16.10.2009&date2=&name_zp=&out_type=&id=
100. Знаменський Г., Головань І. Ніякого втручання в економіку ? // [Електронний ресурс] ЛІГА / Режим доступу : <http://blog.liga.net/user/igolovan/article/3051.aspx>
101. Проект Закону про основні засади взаємодії держави з приватними партнерами // [Електронний ресурс] Верховна Рада України. Офіційний веб-сайт / Режим доступу : http://gska2.rada.gov.ua:7777/pls/zweb_n/webproc2_5_1_J?ses=10007&num_s=2&num=5239&date1=16.10.2009&date2=&name_zp=&out_type=&id=
102. Державно-приватне партнерство в Україні – мертво // [Електронний ресурс] ЗІК Сила інформації / Режим доступу : <http://zik.com.ua/ua/news/2008/10/03/152250>

103. Вольфрам Ребок. Государственно-частное партнерство в Украине / Ребок Вольфрам // [Електронний ресурс] Arzinger – Киев, 2009. – 176 с./ Режим доступу : http://arzinger.ua/file_collection/ua/book_PPP_A5_rus.pdf
104. Косарев А. Й. Партнерство держави і приватного бізнесу в розвитку повітряного транспорту України / А. Й. Косарев, О. М. Рибак // Держава та регіони. Серія: економіка та підприємство. – 2007. – № 3. – С. 118–125.
105. Кулик В. А. Розвиток державно-приватного партнерства (на прикладі авіатранспортної сфери) / В. А. Кулик, О. Й. Косарев, Н. О. Полянська // Вчені записки НАУ. Економічна теорія. – 2009. – С. 38-43.
106. Полянська Ніна Олександрівна. Управління державно-приватним партнерством на ринку авіаційних перевезень : Дис... канд. наук: 08.00.04 - 2009.
107. Маркова І. В. Необхідність застосування державно-приватного партнерства на залізничному транспорті / І. В. Маркова // [Електронний ресурс] ЭКУЖЕ-2009. Проблемы экономики и управления на железнодорожном транспорте / Режим доступу до журн. <http://ekuzt2009.detut.edu.ua/sekcziya-1/25-neobxdnst-zastosuvannya-derzhavno-privatnogo-partnerstva-na-zalznichnomu-transport.html>
108. Державно-приватне партнерство у секторі автомобільних доріг в Україні / [Електронний ресурс] Інститут економічних досліджень та політичних консультацій в Україні, Берлін-Київ, 2008 / Режим доступу до журн. <http://www.ier.kiev.ua>
109. Чередніченко Л. Перспективи України у запровадженні державно-приватного-партнерства в інфраструктурних проектах [Текст] / Л. Чередніченко // Автошляховик України : наук.-вироб. журн. Державтотрансдипроєкт, Укравтодор. - №2. – 2006. – С.30-31.
110. Єгорова О. Державно-приватне партнерство в портовому сегменті економіки України. Радикальний крок чи необхідність / О. Єгорова // [Електронний ресурс] / Юрбізнес, №20(155), 20 травня 2008. – Режим доступу до журн. <http://www.yur-gazeta.com/article/1570/>

111. Проблеми фінансування й інвестування портових об'єктів [Текст] // [Електронний ресурс] ВГО «Асоціація правників України» / Режим доступу : <http://www.uba.ua/ukr/news/606/>
112. Державно-Приватне Партнерство як Альтернатива Приватизації. На прикладі ВАТ «Укртелеком» / [Електронний ресурс] / Інститут економічних досліджень та політичних консультацій в Україні / Київ, 2003. – Режим доступу до журн. <http://www.ier.kiev.ua>
113. Денисов К. В. Інвестиції як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств ГМК України [Текст] / К. В. Денисов // [Електронний ресурс] Запорізький національний університет / Режим доступу : http://www.confcontact.com/2009_03_05/5_denisov.htm
114. Полякова О. М. Державно-приватне партнерство в Україні: проблеми становлення / О. М.Полякова // Научно-технический сборник ХНАГХ «Коммунальное хозяйство городов». – №87. – 2009. – С. 317-322.
115. Вдовенко Ю. Теплоенергетика Чернігова працює на засадах державно-приватного партнерства / Ю. Вдовенко // Інформаційний бюлетень проекту тренінгової програми «Публічно-приватні партнерства». - №2. – 2009. – С. 2.
116. Клевцевич В. А. Форми залучення приватного сектору та можливості їх застосування в ЖКГ України / В. А. Клевцевич / [Електронний ресурс] / Матеріали Шостої Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції «Сучасна наука в мережі інтернет». – Режим доступу: <http://intkonf.org/klevtsevich-na-formi-zaluchennya-privatnogo-sektoru-ta-mozhливosti-yih-zastosuvannya-v-zhkg-ukrayini/>
117. Головатенко О. С. Ризики та напрями їх подолання при розвитку державно-приватного партнерства у житлово-комунальному господарстві [Текст] / О. С. Головатенко // Науковий вісник Академії муніципального управління. – Вип. 2(4). – 2008. – С. 264-271
118. Полтавець В. Державно-приватне партнерство. Досвід України // // [Електронний ресурс] Конференція малих міст України «Державно-приватне партнерство як механізм розвитку малих міст», 6-7 липня, 2009 року, м. Українка / Режим доступу :

http://www.google.com.ua/search?hl=ru&source=hp&q=Конференція+малих+міст+України+«Державно-приватне+партнерство+як+механізм+розвитку+малих+міст»,+6-7+липня,+2009+року,+м.+Українка+&btnG=Поиск+в+Google&aq=f&aqi=&aql=&oq=&gs_rfai=

119. Закон України №2404-VI від 01.07.2010 р. «Про державно-приватне партнерство» // [Електронний ресурс] Президент України Віктор Янукович. Офіційне інтернет-представництво / Режим доступу : <http://www.president.gov.ua/documents/12134.html>
120. Федулова Л. І. Організаційний ресурс державно-приватного партнерства в умовах подолання наслідків кризи / Л. І. Федулова, І. Г. Яненкова // Наукові праці. Том. 109. Вип. 96 – С. 57-60.
121. Єфименко Т. И. «Публично-приватное партнерство как весомый вектор антикризисных программ» [Текст] // [Електронний ресурс] Міжнародний науково-практичний семінар “Державно-приватне партнерство: інвестиції та регіональний розвиток”. 29-30 травня 2009 року. Запорозький інститут економіки и інформационных технологий / Режим доступу : <http://www.econom.zp.ua:81/nw/content/blogcategory/95/128/>
122. Міщук О. В. Роль партнерства держави і приватного капіталу в інноваційній економіці [Текст] / О. В. Міщук // [Електронний ресурс] Інститут економічного розвитку КНЕУ / Режим доступу: <http://www.confcontact.com/2009ip/mishuk.htm>
123. Моліна О. В. Використання механізму державно-приватного партнерства в сучасній економіці [Текст] / О. В. Моліна // В зб.: Вісник соціально-економічних досліджень. Вип. 27 / ОГЭУ.- Одесса: АТЗТ ІРЕНТТ, 2007. – С. 231-238.
124. Паппу Т. Б. Стан та рівень розвитку державно-приватного партнерства та можливості застосування світового досвіду в Україні [Текст] / Т. Б. Паппу // Зб. наук. праць НДЕІ «Формування ринкових відносин в Україні». - №6. – 2009. – с. 00-00.
125. Винницький Б. Досвід та перспективи впровадження державно-приватних партнерств в Україні та за кордоном [Текст] /

- [Богдан Винницький, Мирослава Лендъел, Богдан Онищук та ін.] — К. : К.І.С., 2008. — 146 с.
126. Посібник з Публічно-приватних партнерств [Текст] / [наук. ред. Маслюківська О.П.]. — К.: ТОВ "Діалог-КІІв", 2009. — 87 с.
127. Public-private partnerships for innovation: policy rationale, trends and issues, OECD, 10.12.2002, headquarters, Paris.
128. Закон України «Про концесії» №997-XIV від 16.07.1999 року // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1999. — № 41. — С.372.
129. Боднар Г. Ф. До ідентифікації і погодження ключових інтересів учасників державно-приватних партнерств / Г. Ф. Боднар // Збірник наукових праць «Моделювання регіональної економіки». - №2(14), 2009. — С. 171 – 178.
130. Монтеסקьє Ш. Л. О духе законів / [Електронний ресурс] / Ш. Л.Монтеסקьє // Библиотека RIN.RU — Режим доступу: <http://lib.rin.ru/doc/i/10494p.html>
131. Економічні ідеї Фоми Аквінського / [Електронний ресурс] // Refsmarket.com.ua. <http://refsmarket.com.ua/preview.php?diplomID=6388>
132. Парето Вильфредо. Компедиум по общей социологии / Государственный ун-т Высшая школа экономики / А. А. Зотов (пер.с ит.). — 2-е изд. — М. : Издательский дом ГУ ВШЭ, 2008. — 512с. — Перевод изд.: *Compendio di sociologia generale/ Vilfredo Pareto. Firenze, 1920.*
133. Василичин Н. Є. Моделювання умов раціональної та ефективної взаємодії влади і бізнесу в рамках регіональних суспільних систем / Н. Є. Василичин / Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Інноваційно-інвестиційне забезпечення стратегії розвитку регіону: [Збір. наук. праць]. / НАН України. Інститут регіональних досліджень. Львів: 2008. Вип. 2(70). — С. 42-52.
134. Василичина Н. Є. Управління підприємствами в умовах зовнішніх регулювань : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / Н. Є Василичин. — Івано-Франківськ, 2009. — 20 [1] с..

135. Прокопенко О. Ю. Стратегічне планування місцевого економічного розвитку на рівні сільських громад : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.05 «Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка» / О. Ю. Прокопенко. – Полтава, 2007. – 20 [1] с.
136. Петренко В. П. Управління використанням інтелектуальних ресурсів соціально-економічних систем : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук : спец. 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством» / В. П. Петренко. – Львів, 2009. – 36 [1] с.
137. Gareth R. Jones, Jennifer M. George, Charles W. L. Hill. *Contemporary Management*. – McGraw-Hill Higher Education. A Division of The McGraw-Hill Companies, 2000. – P. 755.
138. Thomas S. Bateman, Scott A. Snell. *Management. Competing in the New Era*. – New York: McGraw-Hill Higher Education. A Division of The McGraw-Hill Companies, 2002. – 5th ed. – P. 611
139. Орбан-Лембрик Л. Е. Вплив соціально-психологічних чинників на ефективність управлінської діяльності керівника / Л. Е. Орбан-Лембрик // Збірник наукових праць: філософія, соціологія, психологія. – Івано-Франківськ: Плай, 1999. – Вип.. 3. – Ч. 1. – С. 23-34.
140. Plous, Scott (1993). *The Psychology of Judgment and Decision Making*. – New York: McGraw-Hill Humanities/Social Sciences/Langua. – P. 352.
141. Nasir Naqvi, Baba Shiv, Antoine Bechara. *The Role of Emotion in Decision Making: A Cognitive Neuroscience Perspective / Current Directions in Psychological Science*, Vol. 15, # 5. – P. 260-264.
142. Карпов А. В. *Психология менеджмента* / А. В. Карпов // Учеб. пособие. – М.: Гардарики, 2004. – 584 с.
143. Iris Bohnet. *Individual and Collective Decision Making* / Università Ca'Foscari Venezia / [Електронний ресурс] Режим доступу : http://www.unive.it/nqcontent.cfm?a_id=30410
144. Лаукс Г. *Основы организации: управление принятием решений* / Г. Лаукс // Пер с нем. – М.: Дело и сервис, 2006. – 600 с.
145. Кунц Г., О'Доннел С. *Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций*. - Москва: Прогресс, 1981. – 494 с.

146. Петренко В. П. До визначення шляхів оптимізації стосунків держави, виробників і споживачів з використанням закономірностей парето-ефективного ринку / В. П. Петренко // Науковий вісник ІФНТУНГ. – 2002 р. - №4. – С. 71-76.
147. Ghiselli E. E. Intelligence and managerial success // Psychological Report, 1963. Vol. 12. – pp. 898.
148. Fiedler F. E. A Theory of Leadership Effectiveness. – New York: McGraw-Hill, 1967 –
149. Fiedler, F.E., McGuire, M.A, Richardson, M (1989), "The role of intelligence and experience in successful group performance", *Journal of Applied Sport Psychology*, Vol. 1, #.2, pp.139-149.
150. Петренко В. П. Лібералізація економіки і проблеми управління регіоном / В. П. Петренко, М. О. Данилюк, А. В. Попадюк, З. О. Манів // Монографія. – Івано-Франківськ: РАЕР, 1998. – 196 с.
151. Энциклопедия кибернетики (В двух томах). Том 2.- Киев: Главная редакция Украинской Советской Энциклопедии, 1974. – 620 с.
152. Державний класифікатор управлінської документації. ДК 010-98 / [Електронний ресурс] / Режим доступу : <http://www.legal.com.ua/document/kodeks/0CH561024217-98.html>
153. ДСТУ 3843-99 Державна уніфікована система документації. Основні положення / [Електронний ресурс] / Режим доступу :
154. ДСТУ 3844-99 Державна уніфікована система документації. Формуляр зразок. Вимоги до побудови / [Електронний ресурс] / Режим доступу : http://staratel.com/iso/DocSys/Doc/DSTU4163_03/DSTU.htm
155. ДСТУ 4163-2003 Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлювання документів / [Електронний ресурс] / Режим доступу : http://staratel.com/iso/DocSys/Doc/DSTU4163_03/DSTU.htm
156. Денисов В. Т. Управленческое решение как важнейший резерв эффективного управления предприятием / В. Т. Денисов, Е. С. Авдеева, Д. С. Кулаков // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. – №2(12), 2008. – С. 91-96.

157. Боднар Г.Ф. Комплексний реінжиніринг організаційних утворень як інструмент планування їх стратегічного розвитку / Г. Ф. Боднар // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Теорія і практика стратегічного управління регіональними суспільними системами». – Івано-Франківськ. – 2007. – с. 129 -130.
158. Боднар Г. Ф. Петренко В. П., Ревтюк Є. А. Щодо шляхів удосконалення процедур реінжинірингу господарської діяльності підприємств в умовах транзитних економік / Г. Ф. Боднар, В. П. Петренко, Є. А. Ревтюк // XVI International scientific and practical conference “Enterprise Management: Diagnostics, Strategy, Effectiveness” (April 10-11th, 2008, Tallin, Estonia). – К.: ВПІ „Політехніка”, 2008. – С. 23-24.
159. Боднар Г. Ф. Ресурсозберігаючий реінжиніринг процесів і підприємств постачання газу в промисловій та комунальній енергетиці / Г. Ф. Боднар, Н. В. Люта, В. П. Петренко // Матеріали міжнародної конференції «Уход от газовой зависимости. Проблемы и перспективы» (29 января – 02 февраля 2008 г., г. Трускавец). – Киев: Ассоциация ТЭКУ. – 2008. – С. 63-65.
160. Петренко В. П. Інтелектуальні ресурси соціально-економічних систем: аспекти інноваційного управління. Монографія / В. П. Петренко – Івано-Франківськ: ПП, Курилюк, 2009. – 196 с.
161. Дубинський А. Г. Интеллект: определение понятия (тезисы) / А. Г. Дубинський // [Електронний ресурс] Днепропетровский государственный университет. 13.05.2002 / Режим доступу : <http://www.dubinsky.nm.ru/>
162. ВАТ «Івано-Франківськгаз» // [Електронний ресурс] НАК «Нафтогаз України», ДК «Газ України» / Режим доступу : <http://www.gaz.if.ua>
163. Історія ВАТ «Івано-Франківськгаз» // [Електронний ресурс] НАК «Нафтогаз України», ВАТ «Івано-Франківськгаз» / Режим доступу : http://www.gaz.if.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=53&Itemid=58
164. Рильчук Ю. ВАТ «Івано-Франківськгаз» - одне з найстаріших в Україні підприємств газопостачання та газифікації / Ю. Рильчук // [Електронний ресурс] УКРІНФІОРМ / Режим доступу : <http://photo.ukrinform.ua/ukr/current/photo.php?id=116571>

165. Історія ДК «Газ України» // [Електронний ресурс] НАК «Нафтогаз України», ДК «Газ України» / Режим доступу : [http://www.gasukraine.com.ua/clients/gasukraine/gasukraine.nsf/\(documents\)/DC80A85AC82180A2C2257457004CE2BC](http://www.gasukraine.com.ua/clients/gasukraine/gasukraine.nsf/(documents)/DC80A85AC82180A2C2257457004CE2BC)
166. Структура ДК «Газ України» // [Електронний ресурс] НАК «Нафтогаз України», ДК «Газ України» / Режим доступу : [http://www.gasukraine.com.ua/clients/gasukraine/gasukraine.nsf/\(documents\)/A2BE77C60D61149EC2257457004CEC47](http://www.gasukraine.com.ua/clients/gasukraine/gasukraine.nsf/(documents)/A2BE77C60D61149EC2257457004CEC47)
167. Домницький Р. А. Стан та тенденції розвитку метрологічного забезпечення обліку газу в Україні / Р. А. Домницький, І. С. Петришин // [Електронний ресурс] ДП «Івано-Франківськстандартметрологія» / Режим доступу : http://ifdcsms.com.ua/index.php?id=3&mhnews_id=380&mhnews_newsId=5584&mhnews_page=4
168. Стан метрологічного забезпечення обліку газу в Україні // [Електронний ресурс] ДП «Івано-Франківськстандартметрологія» / Режим доступу : http://ifdcsms.com.ua/index.php?id=3&mhnews_id=380&mhnews_newsId=27110&mhnews_page=1
169. Пат. 40259 Україна, МПК Н 2009 G01F 1/00 на корисну модель «Мобільний комплекс для експрес-контролю і технічної перевірки стаціонарного вузла обліку газу» / Купчак В. Р., Боднар Г. Ф., Прудніков Б.І. та ін.; патентовласник ВАТ «Івано-Франківськгаз» ; заявл. 28.11.08.; опубл. 25.03.09, Бюл. №6.
170. Програма оснащення житлового фонду Івано-Франківської області лічильниками газу: Затверджена НАК «Нафтогаз України» 02.03.01. – К.: НАК «Нафтигаз України», 2001. – 5 с.
171. Купчак В. Р. Ефективність впровадження організаційно-технічних заходів щодо зменшення втрат природного газу у ВАТ «Івано-Франківськгаз» / В. Р. Купчак, Г. Ф. Боднар, В. С. Бондаренко // Нафтова і газова промисловість. – №5. – 2008. – С. 4 - 7.

172. Боднар Г. Ф. Досвід впровадження організаційно-технічних заходів по зменшенню втрат природного газу у ВАТ «Івано-Франківськгаз» / Г. Ф. Боднар // Нафтогазова енергетика. - №3. – 2008. – С. 29-23.
173. Власенко С. ДК «Газ України» не продовжуватиме договори // [Електронний ресурс] Аналитическое издание ИСКРА / Режим доступу : <http://iskra.kiev.ua/iskra.html?act=article&id=2591>
174. «Закарпатгаз», «Львівгаз», «Волиньгаз», «Чернівцігаз», «Чернігівгаз», «Івано-Франківськгаз» - зацікавились правоохоронні органи /С. Власенко // [Електронний ресурс] СВРОТРУБПЛАСТ / Режим доступу : <http://etp.com.ua/news/?id=402>
175. Трудовий колектив «Івано-Франківськгазу» занепокоєний ситуацією // [Електронний ресурс] Івано-Франківська ОДА / Режим доступу : http://www.gov.if.ua/modules.php?name=News&new_topic=12
176. ДК «Газ України» переглядає існуючі договірні відносини з облгазами України // [Електронний ресурс] UA-REPORTER / Режим доступу : <http://ua-reporter.com/novosti/19761>
177. Працівники західноукраїнських облгазів протестують в Києві // [Електронний ресурс] Івано-Франківськ. ВО СВОБОДА / Режим доступу : <http://www.ivano-frankivsk.svoboda.org.ua/dopysy/zmi/001396/>
178. На Івано-Франківщині завершені цільові перевірки ГП підприємств газового господарства. Загрози життю громадян немає // [Електронний ресурс] Держгірпромнагляд. Офіційнв веб-сторінка / Режим доступу : http://dnop.kiev.ua/index.php?option=com_content&task=view&id=2739&Itemid=2
179. Івано-Франківське облвідділення АМКУ оштрафувало «Івано-Франківськгаз» і міську СЕС // [Електронний ресурс] РБК-Украина. Информационное Агентство / Режим доступу : http://www.rbc.ua/ukr/newsline/show/ivano_frankovskoe_oblotdelenie_amku_os_htrafovalo_ivano_frankovskgaz_i_gorodskuyu_ses_1200562512
180. Системи газопостачання Івано-Франківщини функціонують надійно, експлуатація безпечна для споживачів // [Електронний ресурс] Територіальне управління Держгірпромнагляду по Івано-Франківській

- області / Режим доступу : <http://www.dnop.if.ua/cgi-bin/index.cgi?action=show&kind=news&lang=ukr&sub=09042008>
181. 18 вересня НКРЕ розгляне порушення ВАТ «Івано-Франківськгаз» Ліцензійних умов // [Електронний ресурс] Інформаційна служба ТРК «Вежа» / Режим доступу : <http://vezha.org/news/9610.html>
182. Постанова НКРЕ України № 1452 від 25.12.2008 р. «Про накладення штрафу на ВАТ «Івано-Франківськгаз» ...» // [Електронний ресурс] Закони України. Інформаційно-правовий портал / Режим доступу : http://uazakon.com/documents/date_3w/pg_gnuwsp.htm
183. 14 посадових осіб «Івано-Франківськгаз» та «Прикарпаттрансгаз» притягнуто до адміністративної відповідальності // [Електронний ресурс] КИД. Юго-восточная лига / Режим доступу : <http://zadonbass.org/allnews/message.html?id=96664>
184. Газовики лякають мешканців Івано-Франківська техногенними аваріями // [Електронний ресурс] Інформаційне агентство УНІАН / Режим доступу : <http://unian.net/ukr/news/news-301715.html>
185. АМКУ порушив справу проти ВАТ «Івано-Франківськгаз» // [Електронний ресурс] РБК-Україна. Информационное Агентство / Режим доступу : http://www.rbc.ua/ukr/newslineshow/amku_vozbudil_delo_protiv_oao_ivano_fr_ankovskgaz_po_priznakam_zloupotrebleniya_monopolnym_polozheniem_13032_0090
186. Постанова НКРЕ України № 517 від 30.04.2009 р. «Про накладення штрафу на ВАТ «Івано-Франківськгаз» ...» // [Електронний ресурс] Закон. НаУ / Режим доступу : <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1044.21850.0>
187. Антимонопольний комітет України оштрафував ВАТ «Івано-Франківськгаз» // [Електронний ресурс] PRAVDA.if.ua / Режим доступу : <http://npravda.livejournal.com/801682.html>
188. Розпорядження НКРЕ України №109-р від 18.06.2009 р. «Про застереження ВАТ «Івано-Франківськгаз» ...» // [Електронний ресурс] ЛігаЗакон.UA / Режим доступу : http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/GK18703.html

189. Розпорядження НКРЕ України №38-р від 25.03.2010 р. «Про порушення Ліцензійних умов ВАТ «Івано-Франківськгаз» ...» // [Електронний ресурс] NAU. UA / Режим доступу : <http://www.nau.ua/druk.php?name=321555-25032010-0.txt>
190. Постанова НКРЕ України №292 від 25.03.2010 р. «Про видачу ВАТ "ІВАНО-ФРАНКІВСЬКГАЗ" ліцензій на розподіл природного, нафтового газу та газу (метану) вугільних родовищ та на постачання природного газу, газу (метану) вугільних родовищ за регульованим тарифом // [Електронний ресурс] NAU. UA / Режим доступу : <http://www.nau.ua/druk.php?name=321264-25032010-0.txt>
191. У ВАТ «Івано-Франківськгаз» і ВАТ «Тисменицягаз» виявлено понад 200 порушень // [Електронний ресурс] БРІЗ. Івано-Франківські новини / Режим доступу : <http://briz.if.ua/index.php?nid=11807&tid=-1>
192. Орлова В. Діагностика фінансового стану підприємства на підставі експрес-аналізу балансу / В. К. Орлова, Г. Ф. Боднар // Науковий збірник ЛНУ ім. Івана Франка «Формування ринкової економіки в Україні». - №15 Ч.ІІ, 2005. – С. 38-44.
193. Моніторинг діяльності ВАТ «Івано-Франківськгаз» за 2007-2009 рр. та прогноз на 2010 рік // [Електронний ресурс] БРІЗ. Івано-Франківські новини / Режим доступу : <http://briz.if.ua/articles.php?aid=646>
194. Боржників «засвітили» в Інтернеті // [Електронний ресурс] NEWS.IF.UA / Режим доступу : <http://news.if.ua/tag/Івано-Франківськгаз>
195. Масс М. С. Оцінка газорозподільної мережі України в умовах поступової лібералізації газового ринку / М. С. Масс // Зб. наук. праць Донецького державного університету управління «Державне регулювання економічного розвитку регіонів та підприємств», т. V, вип. 42, серія «Державне управління». – Донецьк: ДонДУУ, 2004. – С. 260-268.
196. Масс Микола Степанович. Державне управління регіональною газотранспортною системою як природною монополією : дис. канд. наук з держ. упр.: 25.00.02 / Донецький держ. ун-т управління. — Донецьк, 2006. — 172 арк. : рис., табл. — Бібліогр.: арк. 152-164.

197. Бараннік В. О. Державна політика регулювання ринку газу в інтересах забезпечення енергетичної безпеки країни / В. О. Бараннік // [Електронний ресурс] DBNISS / Режим доступу : <http://www.db.niss.gov.ua/monitor/articles.php>
198. Ларіна Р. Р., Масс М. С. Логістичний підхід щодо прийняття рішень в управлінні регіональною газотранспортною системою // Менеджер. – 2005. - № 4 (34), - С.29-33.
199. Шандрівська Олена Євгенівна. Управління газотранспортними компаніями на засадах маркетингу та логістики: дис... канд. екон. наук: 08.06.02 / Національний ун-т «Львівська політехніка»; - Львів, 2002. – 199 арк. - Бібліогр.: арк. 167-181.
200. Пилипів Н. Технологічні та організаційні особливості діяльності підприємств нафтогазової промисловості і їх вплив на побудову внутрішньогосподарського обліку затрат /Н. Пилипів // Вісник ТНЕУ. – 2008. - №4. – С.109 -119.
201. Діденко Н.Г. Теоретико-методологічні засади розробки та функціонування механізмів державного управління в системі соціального партнерства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук : 25.00.02. – 2008.
202. Гладкий И. И. Социальное партнерство: правительство, предприниматель, профсоюзы / И. И. Гладкий // Профсоюзы Украины. - 1992. - 31. - С. 23-25.
203. Діденко Н.Г. Проблеми нормативно-правового забезпечення участі державного управління в системі міжсекторного соціального партнерства / Н.Г. Діденко // Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. праць - Х.: Вид-во ХАРІ НАДУ, Магістр, 2007. - Вип. 1. (31). — С. 301-309.
204. Діденко Н.Г. Соціальна відповідальність бізнесу як складова соціального партнерства в системі соціально-трудових відносин в Україні / Н.Г. Діденко // Менеджер. – 2007. – № 4(42). – С.31-35.
205. Діденко Н.Г. Роль і функції профспілки як суб'єкта соціального партнерства в умовах трансформації українського суспільства / Н.Г. Діденко // Фінансово-банківські механізми державного управління економікою України: зб. наук. праць Донецького державного університету управління. –

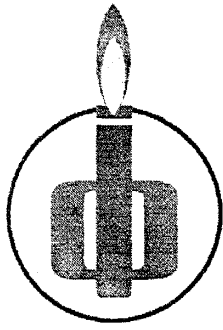
- Донецьк: Норд-Пресс, 2007. – Т.VIII, вип. 82, серія «Державне управління». – С.212-226.
206. Петренко В. П. До визначення шляхів оптимізації тристоронніх стосунків держави, підприємництва і споживачів з використанням закономірностей парето-ефективного ринку / В. П. Петренко // «Проблеми розвитку малого бізнесу. Тіньовий бізнес»: II-а міжрег. наук.-практ. конф.: тези доп. – Харків-Львів 22-26.11.2002. – С. 38-40.
207. Петренко В. П. До визначення шляхів оптимізації стосунків держави, виробників і споживачів з використанням закономірностей парето-ефективного ринку / В. П. Петренко // Науковий вісник ІФНТУНГ. – 2002 р. - №4. – С. 71-76.
208. ТОП - Трикутник партнерства. Проект для українських самоврядних місцевих громад щодо керування їх суспільно-економічним розвитком. – Краків: ФРМД, 2005. – 96 с.
209. Гончар М. Прозорість нафтогазового сектору економіки України // [Електронний ресурс] НОМОС. Центр содействия изучению геополитических проблем и евроатлантического сотрудничества Черноморского региона / Режим доступа : <http://nomos.com.ua/content/view/161/86/>
210. Нафтогазовий сектор України: прозорість функціонування та доходів (стислий виклад фінального звіту та результатів проекту) // [Електронний ресурс] Центр «НОМОС» за сприяння МФ «Відродження» / Режим доступа : http://www.irf.ua/files/ukr/programs_cs_cs_results_1547_ua_PR.pdf
211. Нафтогазовий сектор України: прозорість функціонування та доходів / За ред. М. Гончара. – Київ: ТОВ «СИЛА». – 2008. – 340 с.
212. Консорциум по управлению украинской ГТС: целесообразность создания, риски, перспективы // [Електронний ресурс] «Главред» 11.02.10. / Режим доступа: <http://ua.glavred.info/archive/2010/02/11/170132-1.html>
213. Центр «НОМОС» дослідив стан прозорості компаній з видобутку вуглеводнів // [Електронний ресурс] Міжнародний фонд «Відродження» / Режим доступу :

http://www.irf.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=29721:-lr-&catid=23:news-cs&Itemid=64

214. Колот А. М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання / А. М. Колот - К.: КНЕУ, 2005.- 230 с.
215. Ситник О. Ю. Соціальне партнерство в Україні: особливості становлення і перспективи розвитку / О. Ю. Ситник // [Електронний ресурс] / Режим доступу : http://www.nbuu.gov.ua/portal/natural/npkntu_e/2009_15/stat_09/42.pdf
216. Борисов В. Есть ли в России социальное партнерство?// Человек и труд. – 1999. -№11.- С. 68-73.
217. Відомості Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку, № 190, № сторінки 3, від 03.10.2007.
218. Петренко В. П. До визначення пріоритетного напрямку використання інтелектуального потенціалу керівника – лідера економічно-господарської системи // Науковий вісник ІФНТУНГ. – 2001 р. - №1. – С. 98-101.
219. Fred E. Fiedler ; Mark McGuire ;Mary Richardson. The role of intelligence and experience in successful group performance // Journal of Applied Sport Psychology, 1533-1571, Volume 1, Issue 2, 1989, Pages 132 – 149.
220. Zeyer U. Zeitaspekte der Implementierung aktueller Managementkonzepte // Zeitschrift Führung und Organization. – 1995. - №5. - S. 285.
221. Петренко В. П. Про використання просторової моделі стилів цільового управління організаційними утвореннями для створення ефективної робочої групи – команди // «Економіка: проблеми теорії і практики». Збірник наукових праць. – Вип. 98. – Дніпропетровськ: ДНУ. – 2001. - с. 62-70.
222. Тимошенко Д. В. Проблемні команди і діагностування інтелектуально-рольової здатності їх членів / Д. В. Тимошенко // Наукові вісті Інституту менеджменту і економіки “Галицька Академія”. - 2009 р. – №1(15) – С. 115-118.
223. Дзьоба О. Г. Формування ринкових механізмів регулювання тарифів на послуги газорозподільних організацій / О. Г. Дзьоба, Н. П. Струк // Економіка: проблеми теорії та практики : збірник наукових праць. – Випуск 174. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2003. – С. 166-173.

224. Струк Н. П. Державне регулювання економічних відносин у сфері газопостачання / Н. П. Струк // «Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Ринкова трансформація України: проблеми та перспективи / НАН України. Інститут регіональних досліджень : зб. наук. праць. – Вип. I (XLV). – Львів, 2004. – С. 532-538.
225. Матвеев В. В. Методичні підходи до розробки цінових систем на послуги газотранспортних і газорозподільних систем / В. В. Матвеев, Н. П. Струк // Проблеми системного підходу в економіці. - №3. – 2009, - С. 306-309.
226. Струк Н. П. Удосконалення процесу ціноутворення на послуги підприємств газотранспортної і газорозподільної систем : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / Н. П. Струк. – Івано-Франківськ, 2010. – 20 [1] с..
227. Regulated Asset Based (RAB) // [Електронний ресурс] ProZ.com / Режим доступу:
http://translate.google.com.ua/translate?hl=ru&sl=uk&u=http://www.proz.com/ku-do/englis_h to_russian/energy_power_generation/2297285-regulated_asset_based_rab.html&ei=1aFdTPvzH82mOL_2kL0J&sa=X&oi=translate&ct=result&resnum=5&ved=0CDQQ7gEwBDgK&prev=/search%3Fq%3Dregulatory%2Basset%2Bbase%2Bwiki%26start%3D10%26hl%3Dru%26sa%3DN
228. Oklei P. I. RAB-Regulation Implementation: Problems and Strategy of Electricity Distribution Companies // [Електронний ресурс] Журнал «Менеджмент в России и за рубежом», №1, 2010 / Режим доступу :
<http://mevriz.ru/annotations/2010/1/>
229. 2008 Annual Report // [Електронний ресурс] SNAM RETE GAS / Режим доступу:
<http://snam-rete-gas-annual-report-2008.production.investis.com/en/directors-report/glossary.aspx>
230. IDGC Holding will fully switch to RAB tariff regulation before 2011 // [Електронний ресурс] RUSSTOCK.com // Режим доступу :
http://89.111.188.218/index.phtml/Pressreleases/MRKH/3/22476?filter=2_010
231. Прогноз макроекономічних показників для України // [Електронний ресурс] Investment Capital Ukraine / Режим доступу : <http://www.icu.ua/>

232. «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава». Програма економічних реформ на 2010-2014 роки. – Комітет з економічних реформ при Президентові України. Версія для обговорення. 2 червня 2010 р. – 85 с.
233. III Міжнародний інвестиційний Саміт DID: Державно-приватне партнерство в контексті нової економічної політики України. – Донецьк: Донецька обласна рада, Донецька обласна державна адміністрація. – 29-30 вересня, 2010 р. – 20 с.



«ІВАНО-ФРАНКІВСЬКІ ГАЗ»

Відкрите акціонерне товариство

Україна, 76010, м. Івано-Франківськ, вул. Ленкавського, 20
тел. (0342) 50-16-22, факс (0342) 50-16-02, код ЄДРПОУ 03361046

Web: www.gaz.if.ua

№ 02 45/380
від 14 09 10

Посвідчую

Врештє секретар

11.10.10р.

Прушок В.Р.

ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

Видана першому заступнику голови Правління ВАТ «Івано-Франківськгаз» - здобувачу наукового ступеню кандидата економічних наук Боднар Галині Федорівні про те, що результати її дисертаційної роботи, виконаної з метою здобуття наукового ступеня, були використані в процесах і процедурах удосконалення системи, методів і технологій управління діяльністю акціонерного товариства шляхом виконання організаційного реінжинірингу згідно рекомендованих моделей, структур і пропозицій.

До використаних моделей, структур і рекомендацій відносяться:

- модель обґрунтування доцільності і можливості забезпечення ефективної співпраці сторін-учасниць державно-приватних партнерств на засадах гармонізації їх інтересів, яка, на відміну від існуючих, дозволяють враховувати інтереси чотирьох зацікавлених сторін: держави, бізнесу, трудового колективу і споживачів;
- структура системи управління діяльністю підприємства з використанням елементів залучення 4-х зацікавлених в ефективній діяльності товариства сторін (приватний бізнес, держава, колектив товариства і представники споживачів) та інтеграцією інтелектуального потенціалу людських ресурсів сторін-учасниць;

- просторова контент-модель і алгоритм підготовки і прийняття управлінських рішень за трьома обов'язковими складовими, згідно з якою рішення з управління діяльністю підприємства почали готуватись більш досконало і ретельно;
- модель управління підприємством, інтерпретована просторовою сумою комплексу підпросторів окремих управлінських рішень, необхідних для забезпечення результативної і ефективної діяльності підприємства, яка, на відміну від існуючих, дозволяє оцінити якість процесу управління за коефіцієнтом досконалості $K_{дур}$ кожного рішення і коефіцієнтом досконалості процесу управління $K_{дсу}$;
- процедура організаційно-тарифного реінжинірингу діючих газопостачальних підприємств, орієнтована на досягненням гармонізації інтересів всіх сторін-учасниць партнерства на основі інтеграції інтелектуального потенціалу їх людських ресурсів.

Часткове впровадження цих рекомендацій протягом 2008-2010 років обумовило певні позитивні зміни і результати в діяльності акціонерного товариства, які продемонстровані в дисертаційній роботі.

Голова Правління

ВАТ «Івано-Франківськгаз»

Купчак В.Р.

ВІДКРИТЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО ПО ГАЗОПОСТАЧАННЮ ТА ГАЗИФІКАЦІЇ

«КИЇВОБЛГАЗ»

08150, Київська обл., м.Боярка, вул. Шевченка, 178, т/ф (04498) 3-52-52. E-mail: oblgaz@ukr.net
04210, м.Київ, просп. Героїв Сталінграду, 20а, тел. 205-53-41

15.09.10 № 12-3706
на № _____

*Посвідчую
вчений секретар*

ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

*Процук В.Р.
11.10.10р.*

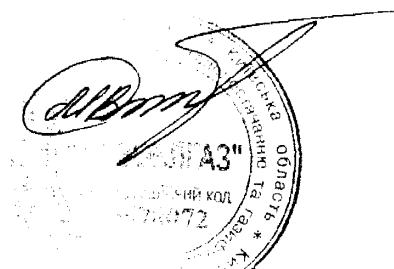
Видана першому заступнику голови Правління ВАТ «Івано-Франківськгаз» - здобувачу наукового ступеню кандидата економічних наук Боднар Галині Федорівні про те, що результати її дисертаційної роботи, виконаної з метою здобуття наукового ступеня, були використані в процесах і процедурах удосконалення системи, методів і технологій управління діяльністю акціонерного товариства шляхом виконання організаційного реінжинірингу згідно рекомендованих моделей, структур і пропозицій.

До використаних моделей, структур і рекомендацій відносяться:

- модель обґрунтування доцільності і можливості забезпечення ефективної співпраці сторін-учасниць державно-приватних партнерств на засадах гармонізації їх інтересів, яка, на відміну від існуючих, дозволяють враховувати інтереси чотирьох зацікавлених сторін: держави, бізнесу, трудового колективу і споживачів;
- структура системи управління діяльністю підприємства з використанням елементів залучення 4-х зацікавлених в ефективній діяльності товариства сторін (приватний бізнес, держава, колектив товариства і представники споживачів) та інтеграцією інтелектуального потенціалу людських ресурсів сторін-учасниць;
- процедура організаційно-тарифного реінжинірингу діючих газопостачальних підприємств, орієнтована на досягненням гармонізації інтересів всіх сторін-учасниць партнерства на основі інтеграції інтелектуального потенціалу їх людських ресурсів.

Часткове впровадження цих рекомендацій протягом 2008-2010 років обумовило певні позитивні зміни і результати в діяльності акціонерного товариства, які продемонстровані в дисертаційній роботі.

Заступник Голови Правління



В.О. Машталірук

Івано-Франківська міська рада
ДЕРЖАВНЕ МІСЬКЕ ПІДПРИЄМСТВО
“ІВАНО-ФРАНКІВСЬКТЕПЛОКОМУНЕНЕРГО”

76007, м. Івано-Франківськ, вул. Б. Хмельницького, 59-А
тел. 6-35-11,72-07-81 e-mail: office@tke.if.ua

р/р № 26007113417980 у Філії “Прикарпатське РУ”
АТ “Банк “Фінанси та кредит”, МФО 336235, код 03346058

Вих. № 3-23/974 від “16” 09 2010р.

Посвідчує
Генеральний
секретар

Прокопів

ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

Видана першому заступнику голови Правління ВАТ «Івано-Франківськгаз» - здобувачу наукового ступеню кандидата економічних наук Боднар Галині Федорівні про те, що результати її дисертаційної роботи, виконаної з метою здобуття наукового ступеня, були використані в процесах і процедурах удосконалення системи, методів і технологій управління діяльністю підприємства шляхом виконання організаційного реінжинірингу згідно рекомендованих моделей, структур і пропозицій.

До використаних моделей, структур і рекомендацій відносяться:

- модель обґрунтування доцільності і можливості забезпечення ефективності співпраці сторін-учасниць державно-приватних партнерств на засадах гармонізації їх інтересів, яка, на відміну від існуючих, дозволяють враховувати інтереси чотирьох зацікавлених сторін: держави, бізнесу, трудового колективу і споживачів;
- структура системи управління діяльністю підприємства з використанням елементів залучення 4-х зацікавлених в ефективній діяльності товариства сторін (приватний бізнес, держава, колектив товариства і представники споживачів) та інтеграцією інтелектуального потенціалу людських ресурсів сторін-учасниць;
- просторова контент-модель і алгоритм підготовки і прийняття управлінських рішень за трьома обов'язковими складовими, згідно з якою рішення з управління діяльністю підприємства почали готуватись більш досконало і ретельно;

Часткове впровадження цих рекомендацій протягом 2008-2010 років обумовило певні позитивні зміни і результати в діяльності підприємства.

Директор

Вик: Якубишин Ю.
(0342)72-07-84



І.Б. Прокопів



УКРТРАНСГАЗ

UA 2.003.899 ISO 9001-2001
UA 2.003.900 ISO 14001-97

PRYKARPATTRANS GAS

48, Nezalezhnomy str.,
Ivano-Frankivsk, Ukraine, 76018
tel.: +38 (0342) 75-09-23
fax: +38 (0342) 55-90-88
e-mail: ifip.ptg@naftogaz.net

27.09.10. № 2556/07-01

Довідка про впровадження

Посвідчую

на № _____

Виконано секретар
11.10.10р
Промінь

Видана першому заступнику голови правління ВАТ «Івано-Франківськгаз» - здобувачу наукового ступеню кандидата економічних наук Боднар Галині Федорівні про те, що результати її дисертаційної роботи, виконаної з метою здобуття наукового ступеня, були використані в процесах і процедурах удосконалення системи, методів і технологій управління діяльністю підприємства шляхом виконання організаційного реінжинірингу, згідно рекомендованих моделей, структур і пропозицій.

До використання моделей, структур і рекомендацій відносяться:

- модель обґрунтування доцільності і можливості забезпечення ефективної співпраці сторін-учасниць державно-приватних партнерств на засадах гармонізації їх інтересів, яка, на відміну від існуючих, дозволяють враховувати інтереси чотирьох зацікавлених сторін: держави, бізнесу, трудового колективу і споживачів;
- структура системи управління діяльністю підприємства з використанням елементів залучення 4-х зацікавлених в ефективній діяльності товариства сторін (приватний бізнес, держава, колектив товариства і представники споживачів) та інтеграцією інтелектуального потенціалу людських ресурсів сторін-учасниць;
- процедура організаційно-тарифного реінжинірингу газотранспортного підприємства, орієнтована на досягнення гармонізації інтересів всіх сторін-учасниць партнерства на основі інтеграції інтелектуального потенціалу їх людських ресурсів.

Часткове впровадження цих рекомендацій протягом 2008-2010 років обумовило певні позитивні зміни і результати в діяльності підприємства.

Директор



В.П.Рудко

003811

ВІДКРИТЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО

"УКРНАФТА"

**ДОЛИНСЬКИЙ
ГАЗОПЕРЕРОБНИЙ ЗАВОД**



77503, м. Долина, Івано-Франківська обл.,
вул. Підлівче, 63 Р/р. 26008052500249
в Долинському відділенні
Івано-Франківської філії КБ «Приватбанк»
МФО 336677, Код 00136857
свід. № 35480276, Інд. под. № 001353926654
тел.: (03477) 2-52-60, факс: (03477) 2-52-49

13.09.2010р. № 59-2527

Павліченко

Виконаний секретар

Промок

В.Р.

11.10.10р.

ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

Видана першому заступнику голови Правління ВАТ «Івано-Франківськгаз» - здобувачу наукового ступеню кандидата економічних наук Боднар Галині Федорівні про те, що результати її дисертаційної роботи, виконаної з метою здобуття наукового ступеня, були використані в процесах і процедурах удосконалення системи, методів і технологій управління діяльністю підприємства шляхом виконання організаційного реінжинірингу згідно рекомендованих моделей, структур і пропозицій.

До використаних моделей, структур і рекомендацій відносяться:

- модель обґрунтування доцільності і можливості забезпечення ефективної співпраці сторін-учасниць державно-приватних партнерств на засадах гармонізації їх інтересів, яка, на відміну від існуючих, дозволяють враховувати інтереси чотирьох зацікавлених сторін: держави, бізнесу, трудового колективу і споживачів;
- структура системи управління діяльністю підприємства з використанням елементів залучення 4-х зацікавлених в ефективній діяльності товариства сторін (приватний бізнес, держава, колектив товариства і представники

споживачів) та інтеграцією інтелектуального потенціалу людських ресурсів сторін-учасниць;

- просторова контент-модель і алгоритм підготовки і прийняття управлінських рішень за трьома обов'язковими складовими, згідно з якою рішення з управління діяльністю підприємства почали готуватись більш досконало і ретельно;

Часткове впровадження цих рекомендацій протягом 2008-2010 років обумовило певні позитивні зміни і результати в діяльності підприємства, які продемонстровані в дисертаційній роботі.

Директор Долинського газопереробного заводу,
кандидат технічних наук,
заслужений працівник промисловості України



Б.Ю. Депенко

Зоднар
равління
ів сторін»
ціонального
а напрямком
управління»,
а також при
товці магістрів за

учасників ринкових
партнерств, на основі
сторін-учасниць в рамках
користанням удосконаленої
лочки рівноваги інтересів;

- споживачів) та інтеграцією інтелектуального потенціалу людських ресурсів сторін-учасниць;
- просторова контент-модель і алгоритм підготовки і прийняття управлінських рішень за трьома обов'язковими складовими, згідно з якою рішення з управління діяльністю підприємства почали готуватись більш досконало і ретельно;

Часткове впровадження цих рекомендацій протягом 2008-2010 років обумовило певні позитивні зміни і результати в діяльності підприємства, які продемонстровані в дисертаційній роботі.

Директор Долинського газопереробного заводу,
кандидат технічних наук,
заслужений працівник промисловості України



Б.Ю. Депутат



УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ НАФТИ І ГАЗУ

76019, м. Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15;
тел. (380) 03422 4-22-64, 4-24-53, факс (380) 03422 4-21-39; e-mail: public@nung.edu.ua

Ліст. 09. 10 № 29-40

На № _____ від _____

Павлігучко

Вчений
секретар

Прошак В.Р.

11.10.10 р.

Довідка про впровадження

Видана здобувачу наукового ступеня кандидата економічних наук Боднар Галині Федорівні про те, що результати її дисертаційної роботи «Управління державно-приватними партнерствами на засадах гармонізації інтересів сторін» використовуються в навчальному процесі Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу з підготовки фахівців за напрямком «Менеджмент» при викладанні дисциплін «Стратегічне управління», «Корпоративне управління», «Податковий менеджмент», а також при викладанні дисципліни «Менеджмент організацій» при підготовці магістрів за фахом «Державне управління».

До використовуваних рекомендацій відносяться:

– ідентифіковані шляхи гармонізації інтересів учасників ринкових стосунків, об'єднаних рамками державно-приватних партнерств, на основі забезпечення ефективної і результативної співпраці сторін-учасниць в рамках «влада-бізнес-трудова колективи-споживачі» з використанням удосконаленої просторової моделі пошуку парето-оптимальної точки рівноваги інтересів;

– залучення та інтеграція інтелектуального потенціалу людських ресурсів сторін-учасниць державно-приватних партнерств до вирішення проблем інноваційного та наукового обґрунтування розвитку підприємств з посилення ролі і впливу представників трудових колективів і споживачів на господарську діяльність підприємства;


– методика вироблення і прийняття управлінських рішень з використання просторової контент-моделі з обов'язковими техніко-технологічним фінансово-економічними і нормативно-правовими складовими;

– просторова модель процесу управління підприємством у вигляді комплексу підпросторів окремих рішень, класифікованих за наявністю обов'язкових складових на майже досконалі, недосконалі і дуже не досконалі;

– адаптована до українського законодавства методика розрахунку тарифів за надання послуг з газопостачання на основі RAB-регулювання.

Названі вище теоретичні результати і моделі та практичні методики рекомендації використані при складанні навчальних програм і в процесі читання лекцій та проведення практичних занять для бакалаврів, спеціалістів та магістрів за наступними дисциплінами: «Стратегічне управління підприємствами», «Корпоративне управління», «Менеджмент організацій», «Методи реінжинірингу господарської діяльності», «Податковий менеджмент»

Ректор



Є. І. Крижанівський