

РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

СТРУКТУРНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК СКЛАДОВА ЧАСТИНА СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СЕКТОРУ РОЗПОДІЛУ ПРИРОДНОГО ГАЗУ УКРАЇНИ

STRUCTURAL TRANSFORMATION AS A COMPONENT OF STRATEGIC MANAGEMENT OF THE NATURAL GAS DISTRIBUTION SECTOR OF UKRAINE

УДК 65.014

<https://doi.org/10.32843/bses.69-3>

Аванесова Н.Е.

д.е.н., професор,
завідувач кафедри менеджменту та публічного адміністрування Харківський національний університет будівництва та архітектури

Гетьман О.О.

к.е.н., доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування Харківський національний університет будівництва та архітектури

Avanesova Nina

Kharkiv National University
of Civil Engineering and Architecture

Hetman Olha

Kharkiv National University
of Civil Engineering and Architecture

2020 рік показав, що газорозподільний сектор економіки України, який представлений акціонерними товариствами – операторами газорозподільної системи, що переважно перебувають під зовнішнім управлінським консалтингом, знаходиться в кризовому стані. Вимоги компаній, що функціонують на цьому ринку, стосовно необхідності збільшення тарифів сьогодні, є, на думку авторів, необґрунтованими. У статті представлено розв'язання наукової задачі, що полягала у розробленні концепції сучасного менеджменту у сфері розподілу природного газу в контексті формування послідовності дій щодо структурної трансформації газорозподільної системи. Вжиття зазначених у статті заходів дасть змогу не тільки зберегти усі головні бізнес-процеси та перейти підприємствам – операторам газорозподільної системи на якісно новий рівень, але й запобігти подальшому збільшенню тарифів на послуги розподілу природного газу, що є найактуальнішим питанням.

Ключові слова: оператор газорозподільної системи, структурна трансформація, дивізіональна конфігурація, тарифна політика, стратегічний менеджмент.

2020 год показал, что газораспределительный сектор экономики Украины, который

представлен акционерными обществами – операторами газораспределительной системы, которые преимущественно находятся под внешним управленческим консалтингом, находится в кризисном состоянии. Требования компаний, функционирующих на этом рынке, касательно необходимости увеличения тарифов сегодня, являются, по мнению авторов, необоснованными. В статье представлено решение научной задачи, которая заключалась в разработке концепции современного менеджмента в сфере распределения природного газа в контексте формирования последовательности действий по структурной трансформации газораспределительной системы. Внедрение указанных в статье мер позволит не только сохранить все главные бизнес-процессы и перейти предприятиям – операторам газораспределительной системы на качественно новый уровень, но и предотвратить дальнейшее увеличение тарифов на услуги распределения природного газа, что является самым актуальным вопросом.

Ключевые слова: оператор газораспределительной системы, структурная трансформация, дивизиональная конфигурация, тарифная политика, стратегический менеджмент.

2020 showed that the gas distribution sector of the Ukrainian economy, which is represented by joint-stock companies – operators of the gas transmission system, which are mainly under external management consulting, is in crisis. According to the authors, the requirements of companies operating in this market regarding the need to increase tariffs at present are unfounded. Due to the structural transformation proposed in the article as a component of strategic management of the natural gas distribution sector of Ukraine, it becomes possible: break-even operation in the market of natural gas distribution services; release of funds for refinancing the modernization of distribution networks, reduction of losses, purchase of gas meters to replace those that have not passed the timely metrological verification, reducing the number of emergencies and more; increasing the value of existing business, increasing the attractiveness for attracting foreign investors, favorable loans; transition to optimization of gas networks (reconstructions for the purpose of departure from large diameters to optimum that reduces system capacities to actually necessary values); reconstruction of market boundaries and going beyond the existing demand for capital construction services, connection of households, reconstruction of facilities, replacement of meters, performance of emergency works (replacement of gas pipelines, valves), etc. The result of merging companies (subject to qualitative transformation) can also be a reduction in taxes or tax benefits. Derivation of economic security and laboratories for maintenance and repair of domestic and industrial gas meters will minimize corruption in the areas of: detection of unauthorized connections, interference in the operation of meters, issuance of technical specifications, design, and acceptance of facilities, verification and examination of meters, procurement materials and more. The implementation of the above measures will allow not only to preserve all major business processes and move companies to the operators of the gas transmission system to a qualitatively new level, but also to prevent further increases in tariffs for natural gas distribution services.

Key words: operators of the gas transmission system, structural transformation, divisional configuration, tariff policy, strategic management.

Постановка проблеми. Відомо, що газорозподільні мережі – це система трубопроводів для транспортування й розподілу газу за об'єктами. Розподіл природного газу в Україні здійснюється акціонерними товариствами – операторами газорозподільної системи (далі – АТ ОГС), які переважно перебувають під зовнішнім управлінським консалтингом.

Регіональна Газова Компанія (далі – РГК) позиціонує себе як організацію, що спеціалізується на управлінському консалтингу в газорозподільному секторі. РГК вважає себе такою, що пропонує українським газорозподільним компаніям комплексні рішення, які дають змогу покращити обслуговування споживачів газу, модернізувати галузь і впровадити сучасні стандарти роботи [1].

Нині в газорозподільній системі, що керується РГК (знаходиться на управлінському консалтингу), існує двадцять АТ ОГС (Харківгаз, Харківміськгаз, Криворіжгаз, Дніпропетровськгаз, Дніпрогаз, Запоріжгаз, Миколаївгаз, Київоблгаз, Чернігівгаз, Житомиргаз, Сумигагаз, Вінницягаз, Рівнегаз, Волиньгаз, Львівгаз, Івано-Франківськгаз, Тисменицягаз, Закарпатгаз, Хмельницькгаз, Чернівцігаз).

За даними, що є у вільному доступі в мережі Інтернет [2–8], підсумком роботи більшості зазначених підприємств у 2020 році є збитки, які рахуються мільйонами гривень, незважаючи на монопольне становище цих підприємств. Звіт про фінансові результати також дає можливість впевнитися в практично повній збитковості цієї діяльності багатьох підприємств на території України. Фактично це банкрутство компаній, тому лише фінансові звіти не можуть дати пояснення ситуації, що склалась, якщо не вдаватись у сутність управлінських проблем, пов'язаних з невідповідністю конфігурацій газорозподільних підприємств наявним ситуаційним факторам.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розгляду питань, що стосуються методичних засад трансформації підприємств як складової частини сучасного менеджменту, присвячено багато робіт, в тому числі таких відомих авторів, як І. Адізес, Т. Андреєва, Д. Воронков, К.М. Крістенсен, Дж. Магретта, Г. Мінцберг, А. Серіков [9–17]. Вченими розкрито сутність трансформаційних процесів як складової частини сучасного менеджменту, необхідність та умови впровадження в різних типах економічних систем.

Віддаючи належне досягненням учених і оцінюючи практичну значимість отриманих науковцями результатів, бачимо необхідність впровадження сучасного управління у сфері розподілу природного газу та формування послідовності дій щодо структурної трансформації наявної газорозподільної системи задля подальшого ефективного розвитку підприємств зазначеного сектору економіки та недопущення подальшого необґрунтованого збільшення тарифів щодо надання послуг з розподілу природного газу.

Постановка завдання. Метою роботи є визначення послідовності дій щодо структурної трансформації як складової частини стратегічного менеджменту сектору розподілу природного газу України, надання практичних рекомендацій.

Досягнення мети обумовлює необхідність виконання таких взаємопов'язаних завдань:

- розроблення моделі структурної трансформації підприємств газорозподільного сектору України;
- визначення напрямів перерозподілу коштів у рамках наявних умов для рефінансування модернізації розподільчих мереж задля підвищення ефективності операційної діяльності (скорочення технологічних та комерційних витрат, зниження

кількості аварійних ситуацій), переходу роботи газорозподільних підприємств у беззбитковий режим, підвищення вартості наявного бізнесу;

- запропонування виведення низки окремих напрямів діяльності в незалежні підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Перш ніж визначати послідовність дій щодо структурної трансформації сектору розподілу природного газу країни, слід більш детально розглянути ключові фінансово-економічні показники діяльності підприємств, що досліджувалися, за минулий рік.

В табл. 1 як приклад наведені дані з витягів із звітності про фінансовий стан семи таких підприємств, а саме АТ ОГС (Харківгаз, Харківміськгаз, Дніпрогаз, Дніпропетровськгаз, Запоріжгаз, Криворіжгаз, Миколаївгаз).

Загальний збиток вищезазначених підприємств за фактом минулого року становить 0,547 мільярда грн., а з урахуванням сукупного доходу після оподаткування – 0,545 мільярда грн. (табл. 2).

Зазначаємо, що витрати на заробітну плату з урахуванням податків становлять 26,7% від операційних витрат, а так звані інші операційні витрати – 13,9% (табл. 3), до складу яких відносять такі елементи:

- витрати на дослідження та розроблення відповідно до П(С)Б0-8 (положення стандарту бухгалтерського обліку) «Нематеріальні активи»;
- собівартість реалізованих виробничих запасів, яка для бухгалтерського обліку складається з їх облікової вартості та витрат на їх реалізацію;
- сума безнадійної дебіторської заборгованості та відрахування до резерву сумнівних боргів;
- втрати від знецінення запасів;
- нестачі й втрати від псування цінностей;
- визнані штрафи, пеня, неустойка;
- інші витрати операційної діяльності.

Загальний обсяг інших операційних витрат становить 1 252 965 тис. грн. та перевищує збиток за 2020 рік зазначених підприємств у 2,3 рази. Крім того, слід акцентувати увагу на тому, що джерелами фінансування підприємств нині є лише довгострокові та поточні зобов'язання й забезпечення (табл. 4).

Інші підприємства, що знаходиться на управлінському консалтингу РГК, на жаль, мають не кращі статистичні дані.

Топ-менеджмент АТ ОГС неодноразово звертав увагу суспільства на низькі тарифи щодо розподілу природного газу, але з огляду на їх значне підвищення (наприклад, для АТ «Харківгаз» у 2021 році тариф збільшився на 41% та склав 1,79 грн. за 1 куб. м на місяць (без ПДВ)) та монопольне становище підприємств на ринку розподілу природного газу не слід, на наш погляд, у складному фінансовому становищі звинувачувати лише тарифну політику держави. У цьому контек-

Таблиця 1

Звіт про фінансові результати станом на 1 січня 2021 року, тис. грн.

Стаття	АТ «ОГС Харківгаз»	АТ «ОГС Харківмісьгаз»	АТ «ОГС Дніпрогаз»	АТ «ОГС Дніпропетровськ-газ»	АТ «ОГС Криворіжгаз»	АТ «ОГС Миколаївгаз»	АТ «ОГС Запоріжгаз»	РАЗОМ
Чистий дохід від реалізації продукції	3 917 389	5 024 82	472 997	1 674 191	374 093	524 189	604 148	8 069 489
Собівартість реалізованої продукції	4 071 799	506 834	501 098	1 144 625	367 619	553 150	579 310	7 724 435
Валовий прибуток	–	–	–	529 566	6 474	–	24 838	560 878
Збиток	154 410	4 352	28 101	–	–	28 961	–	215 824
Інші операційні доходи	19 537	123 280	52 325	172 591	21 270	9 503	15 334	413 840
Адміністративні витрати	90 338	46 871	50 595	107 386	62 237	46 929	52 874	457 230
Інші операційні витрати	374 168	158 415	73 955	115 912	21 972	48 295	22 162	814 879
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток)				478 859				478 859
Збиток	599 379	86 358	100 326	–	56 465	114 682	34 864	992 074
Інші фінансові доходи	30 388	4 865	24 711	32 621	258	7 564	508	100 915
Фінансові витрати	16 437	15 699	30 526	41 476	2 640	13 309	7 096	127 183
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-4 065	-2 214	23	-1 161	0	-263	15	-7 665
Чистий фінансовий результат (прибуток)				468 843				468 843
Збиток	589 493	99 406	106 118	–	58 847	120 690	41 437	1 015 991

Джерело: сформовано авторами на основі [2–8]

Таблиця 2

Сукупний дохід станом на 1 січня 2021 р., тис. грн.

Стаття	АТ «ОГС Харківгаз»	АТ «ОГС Харківмісьгаз»	АТ «ОГС Дніпрогаз»	АТ «ОГС Дніпропетровськ-газ»	АТ «ОГС Криворіжгаз»	АТ «ОГС Миколаївгаз»	АТ «ОГС Запоріжгаз»	РАЗОМ
Інший сукупний дохід після оподаткування	2 840	-1 731	1 202	-6 768	1 677	1 625	3 703	2 548
Сукупний дохід	-586 653	-101 137	-104 916	462 075	-57 170	-119 065	-37 734	-544 600

Джерело: сформовано авторами на основі [2–8]

Таблиця 3

Операційні витрати (тис. грн.)

Назва статті	АТ «ОГС Харківгаз»	АТ «ОГС Харківмісьгаз»	АТ «ОГС Дніпрогаз»	АТ «ОГС Дніпропетровськ-газ»	АТ «ОГС Криворіжгаз»	АТ «ОГС Миколаївгаз»	АТ «ОГС Запоріжгаз»	РАЗОМ
Матеріальні затрати	3 597 938	215 706	222 481	419 351	172 546	289 863	235 934	5 153 819
Витрати на оплату праці	351 677	208 764	196 283	610 789	157 051	206 013	254 273	1 984 850
Відрахування на соціальні заходи	70 506	44 093	40 231	129 716	32 548	43 600	54 450	415 144
Амортизація	26 076	18 211	38 975	37 693	15 026	21 124	30 821	187 926
Інші операційні витрати	490 108	225 346	126 393	170 374	74 657	87 774	78 313	1 252 965
Разом	4 536 305	712 120	624 363	1 367 923	451 828	648 374	653 791	8 994 704

Джерело: сформовано авторами на основі [2–8]

Фінансовий стан (1 січня 2021 року), тис. грн.

Актив	АТ «ОГС Харківгаз»	АТ «ОГС Харківмісьгаз»	АТ «ОГС Дніпрогаз»	АТ «ОГС Дніпропетровськ-газ»	АТ «ОГС Криворіжгаз»	АТ «ОГС Миколаївгаз»	АТ «ОГС Запоріжгаз»	РАЗОМ
Необоротні активи	465 092	328 462	272 088	654 952	186 108	331 751	465 923	2 704 376
Оборотні активи	1 334 362	342 121	288 297	888 109	217 879	166 781	358 780	3 596 329
зокрема, дебіторська заборгованість за продукцію, послуги	675 017	116 880	29 923	153 519	26 031	45 605	30 822	1 077 797
Баланс	1 799 454	670 583	560 385	1 543 061	403 987	498 532	824 703	6 300 705
Пасив	АТ «ОГС Харківгаз»	АТ «ОГС Харківмісьгаз»	АТ «ОГС Дніпрогаз»	АТ «ОГС Дніпропетровськ-газ»	АТ «ОГС Криворіжгаз»	АТ «ОГС Миколаївгаз»	АТ «ОГС Запоріжгаз»	РАЗОМ
Власний капітал	-3 768 967	-169 002	-613 444	-1 140 269	-519 394	-784 968	- 569 044	-7 565 088
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	292 866	58 910	146 291	96 762	76 388	127 750	72 429	871 396
Поточні зобов'язання і забезпечення	5 275 555	780 675	1 027 538	2 586 568	846 993	1 155 750	1 321 318	12 994 397
Баланс	1 799 454	670 583	560 385	1 543 061	403 987	498 532	824 703	6 300 705

Джерело: сформовано авторами на основі [2–8]

сті перш за все треба звернути увагу на каркас усього холдингу, що керується РГК.

Під каркасом підприємств слід розуміти не тільки структуру управління, де зазвичай беруться до уваги лише рекурсивні зв'язки, але й синергетичні та циклічні зв'язки, тому у статті розглядається пропозиція щодо зміни структури холдингу, в основі якої лежить принцип побудови підприємств за параметрами дизайну конфігурацій, що відповідають конкретній структурній формі, яка може будуватись лише після аналізу типу зовнішнього середовища, в якому функціонує холдинг.

Використовуючи новітні розробки фахівців у галузі менеджменту [18; 19], науковці Харківського національного університету будівництва та архітектури здійснили аналіз рівня впливу факторів зовнішнього середовища прямої (споживачі, конкуренти, постачальники, органи державної влади) та непрямої дії (соціальні, економічні, технологічні, політичні фактори). Визначено, що зовнішнє середовище діяльності підприємств, що входять до складу холдингу, слід визначати як складне та динамічне середнього ступеня.

Такому середовищу відповідає дивізійна конфігурація. Менеджерами РГК були зроблені спроби побудови такої конфігурації, але замість впровадження параметрів дизайну дивізійної структури залишились параметри механістичної структури, що привело до дубль-

бюрократії, конфігурації з непомірно роздутою техноструктурою.

В разі трансформації організації в дубль-бюрократію стандартизація робочих є основним координаційним механізмом (замість стандартизації випуску товарів чи послуг), децентралізація – обмеженою вертикальною і горизонтальною селективного типу (замість паралельного типу). Так, не керівники середньої лінії, а представники техноструктури домінують в цій складній та зрілій організації.

Особливістю успішного трансформаційного переходу від механістичної до дивізійної форми є факт проходження стадії конфігурації побічних продуктів і/або взаємопов'язаних виробництв. Доречно відзначити, що гібридна конфігурація – це форма взаємопов'язаних виробництв (неповна дивізійна лінійна), що є, на думку аналітиків, більш стійкою конфігурацією, ніж «чиста» дивізійна форма [20]. Основна небезпека цієї трансформації полягає в тому, що за недотримання умов дизайну структури можуть утворитись не тільки гібридні форми побічних або взаємопов'язаних продуктів, але й зазначена вище форма, а саме дубль-бюрократія. Слід також акцентувати увагу на тому, що небезпека утворення дубль-бюрократії існує на кожній стадії трансформації з механістичної форми в дивізійну (рис. 1). Дубль-бюрократія не може ефективно функціонувати в динамічному та складному

зовнішньому середовищі, тому що, не будучи адаптивною, вона не в змозі реагувати своєчасно на зміни, що відбуваються в її оточенні. Як розглядалось вище, особливо часто подібна помилка структурування виникає під час побудови на підприємстві низки схожих регіональних підрозділів (прикладом є АТ ОГС).

У цьому разі зазначена конфігурація вимагає негайного перетворення з огляду на необхідні зміни параметрів дизайну за значної оптимізації керівного складу, чисельності ОГС та рівнів управління.

Враховуючи вищезазначене, пропонуємо такі зміни.

1) Побудова 3-рівневої системи управління замість 4-рівневої (РГК, АТ ОГС, територіальні управління та дільниці АТ ОГС), яка існує сьогодні у кожному дивізіоні (АТ ОГС), що буде міні-керуючою компанією подвійної дивізіоналізації (за територіальними та продуктовими ознаками). У цьому контексті слід розглядати фактичне об'єднання АТ ОГС у газові розподільні компанії (ГРК) за такою схематичною послідовністю (рис. 2):

– ГРК «Схід» (АТ ОГС «Харківгаз», АТ ОГС «Харківміськгаз», АТ ОГС «Дніпрогаз», АТ ОГС «Дніпропетровськгаз», АТ ОГС «Запоріжгаз», АТ ОГС «Криворіжгаз», АТ ОГС «Миколаївгаз»);

– ГРК «Центр» (АТ ОГС «Сумигаз», АТ ОГС «Київоблгаз», АТ ОГС «Чернігвілгаз», АТ ОГС «Житомиргаз», АТ ОГС «Вінницягаз», АТ ОГС «Хмельницькгаз»);

– ГРК «Захід» (АТ ОГС «Рівнегаз», АТ ОГС «Волиньгаз», АТ ОГС «Львівгаз», АТ ОГС «Івано-Франківськгаз», АТ ОГС «Тисменицягаз», АТ ОГС «Закарпатгаз», АТ ОГС «Чернівцігаз»).

Зазначене можливе за умови здійснення фактичної вертикальної та горизонтальної децентралізації паралельного типу, збільшення раціональності структури, норми керованості та гнучкості (відношення кількості працівників, що можуть виконувати суміжні функції, до загальної кількості працівників). Отже, завдяки делегуванню повно-

важень від керуючої компанії до територіальних управлінь (ключова частина структури) можливе фактичне об'єднання АТ ОГС без порушень будь-яких бізнес-процесів. Слід звернути увагу на те, що на першому етапі роботи після здійснення трансформаційних процесів будуть використовуватись чинні ліцензії (за умови належного юридичного супроводу та паралельного отримання нових ліцензій).

За значного скорочення штату (перш за все керівного, техноструктурного складу АТ ОГС і працівників РГК, які можуть займати посади в міні-керуючих компаніях на конкурсних засадах) головні бізнес-процеси не тільки будуть збережені, але й отримають додаткові ресурси для операційної діяльності. Саме в цьому полягає ефект синергетичного менеджменту.

2) Розроблення нової організаційної структури АТ ОГС (ГРК може підпорядковуватись безпосередньо Group DF, що є бенефіціаром АТ ОГС), територіальних управлінь та дільниць АТ ОГС (ГРК). Головним координаційним механізмом стане стандартизація випуску, що значно скоротить адміністративні витрати та позбавить аналітиків непотрібних звітів та процедур.

3) Розроблення сукупності та послідовності дій щодо перерозподілу коштів завдяки скороченню керівного та апаратного складу окремих АТ ОГС, більшості працівників РГК, використанню вільних офісів, що дає можливість не тільки скоротити витрати на заробітну плату та «інші операційні витрати» майже вдвічі, але й здійснити фінансову підтримку фактичної операційної діяльності, покращити клієнтський сервіс, модернізувати центри обслуговування клієнтів (необхідні у кожній новосформованій територіальній громаді, що утворені відповідно до перспективних планів, затверджених Кабінетом Міністрів України), підвищити рівень заробітної плати працівникам дільниць, що беруть безпосередню участь в операційній діяльності.

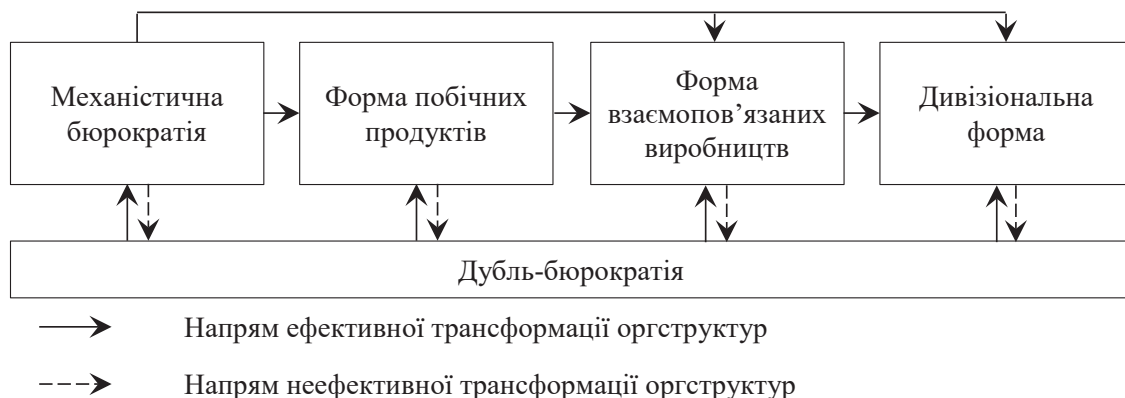


Рис. 1. Напрями трансформаційних переходів від механістичної бюрократії до дивізіональної форми

Джерело: сформовано авторами на основі [20]



Рис. 2. Схема об'єднання АТ ОГС у ГРК

Джерело: авторська розробка

Зазначена концепція спричинить перегляд підходів до офісів, складів у контексті наявних логістичних процесів.

Стає можливою зміна структури поставки матеріалів, а саме можливість існування логістичного складу (доставка безпосередньо під комплектацію об'єктів будівництва в місцях виконання робіт).

Під час централізації закупівель ТМЦ можна забезпечити відхід від «узгоджених» постачальників, а під час дотримання технічних якостей продукції можна брати участь у торгах на рівних умовах іншим учасникам ринку.

4) Виведення низки окремих напрямів діяльності задля мінімізації або навіть ліквідації корупційної складової частини в незалежні від АТ ОГС (ГРК), що повинні підпорядковуватись безпосередньо Group DF, таких як:

- напрям економічної безпеки, оскільки комерційні втрати газу залежать від людського фактору, пряме підпорядкування представнику власника дає можливість зруйнувати певні «домовленості» на місцях;

- лабораторії з технічного обслуговування та ремонту побутових та промислових газових лічильників;

- співпраця з юридичними компаніями, що нині виведені в окремий бізнес, яка повинна здійснюватися на конкурентних засадах.

Висновки з проведеного дослідження. Отже, завдяки впровадженню структурної трансформації сектору розподілу природного газу України стає можливим створення таких переваг:

- безбитковість функціонування на ринку послуг розподілу природного газу;

- вивільнення коштів для рефінансування модернізації розподільчих мереж, скорочення втрат, придбання лічильників газу задля заміни тих, що не пройшли вчасну метрологічну перевірку, зниження кількості аварійних ситуацій;

- підвищення вартості наявного бізнесу, підвищення привабливості для залучення іноземних інвесторів, вигідних кредитів;

- перехід до оптимізації газових мереж (реконструкцій задля відходу від великих діаметрів до оптимальних, що зменшує потужності системи до фактично необхідних значень);

- реконструкція меж ринку та вихід за межі наявного попиту щодо послуг з капітального будівництва, підключення домоволодінь, реконструкції об'єктів, заміни лічильників, виконання аварійних робіт (заміни газопроводів, засувки).

Результатом об'єднання компаній (за умови якісної трансформації) також може бути зниження податків або отримання податкових пільг.

Виведення напряму економічної безпеки та лабораторій із технічного обслуговування та ремонту побутових і промислових газових лічильників дасть змогу мінімізувати корупцію за такими напрямками, як виявлення самовільних підключень, втручання у роботу в приладів обліку, видачі ТУ, проєктування, приймання об'єктів в експлуатацію, повірки та експертизи лічильників, закупівель матеріалів.

Вжиття вищезазначених заходів дасть змогу не тільки зберегти всі головні бізнес-процеси та перейти підприємствам ОГС на якісно новий рівень, але й запобігти подальшому збільшенню тарифів на послуги розподілу природного газу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Регіональна Газова Компанія. URL: <https://104.ua/ua/rgc/id/regionalna-gazova-kompanija-9539> (дата звернення: 30.09.2021).
2. Звітність. АТ «ЗАПОРИЖГАЗ». URL: <https://zp.dsoua.com/ua/informacija-pro-kompaniju/informacija-dlja-akcioneriv/accouting> (дата звернення: 30.09.2021).
3. Звітність. АТ «ХАРКІВГАЗ». URL: <https://kh.dsoua.com/ua/informacija-pro-kompaniju/informacija-dlja-akcioneriv/accouting> (дата звернення: 30.09.2021).
4. Звітність. АТ «ХАРКІВМІСЬКГАЗ». URL: <https://khgor.dsoua.com/ua/informacija-pro-kompaniju/informacija-dlja-akcioneriv/accouting> (дата звернення: 30.09.2021).
5. Звітність. АТ «ДНІПРОГАЗ». URL: <https://dpgor.dsoua.com/ua/informacija-pro-kompaniju/informacija-dlja-akcioneriv/accouting> (дата звернення: 30.09.2021).
6. Звітність. АТ «ДНІПРОПЕТРОВСЬКГАЗ». URL: <https://dp.dsoua.com/ua/informacija-pro-kompaniju/informacija-dlja-akcioneriv/accouting> (дата звернення: 30.09.2021).
7. Звітність. АТ «КРИВОРИЖГАЗ». URL: <https://kr.dsoua.com/ua/informacija-pro-kompaniju/informacija-dlja-akcioneriv/accouting/id/richnij-zvit-emitenta-za-2020-rik-43226> (дата звернення: 30.09.2021).
8. Звітність. АТ «МИКОЛАЇВГАЗ». URL: <https://mk.dsoua.com/ua/informacija-pro-kompaniju/informacija-dlja-akcioneriv/accouting> (дата звернення: 30.09.2021).
9. Адізес І. Як подолати кризу управління. Діагностика та лікування проблем керівництва / пер. з англ. В. Стельмаха. Харків : Фабула, 2019. 272 с.
10. Андрєєва Т.Є., Гетьман О.О., Солнцева Н.В. Методичний підхід до трансформації організаційної структури, що сприяє підвищенню інвестиційної привабливості підприємства. *Інвестиційна привабливість підприємства* : колективна монографія / за заг. ред. Т. Андрєєвої. Харків, 2016. С. 23–45.
11. Воронков Д. Управление изменениями на предприятии: теория и прикладные аспекты : монография. Харьков : ИНЖЕК, 2010. 360 с.
12. Кристенсен К. Дилемма инноватора: как из-за новых технологий погибают сильные компании. Москва : Альбина Паблишер, 2017. 239 с.
13. Магретта Дж. Ключевые идеи. Майкл Портер. Руководство по разработке стратегии / пер. с англ. А. Калинина. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2015. 272 с.

14. Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по джунглям стратегического менеджмента. Санкт-Петербург : Питер, 2015. 330 с.

15. Сєріков А. Управління організаційними змінами. Харків : Бурун Книга, 2013. 264 с.

16. Андреева Т., Гетьман О. Использование функционального конфликта между заинтересованными группами в качестве катализатора процесса изменения организационной структуры предприятия. *Socio-economic problems of management : collective monograph* / науч. ред. S. Drobyazko. Melbourne, 2015. С. 107–122.

17. Аванесова Н., Бойко Я., Сергієнко Ю. Економічна безпека підприємства: сутність і фактори. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 49. С. 68–71. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruc49-13>

18. Андрєєва Т., Гетьман О., Терещенко Д. Вдосконалення методичних засад управління організаційними змінами. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2019. № 3(9). С. 12–21. DOI: <https://doi.org/10.30837/2522-9818.2019.9.012>

19. Андрєєва Т., Бутенко О., Гетьман О., Круглов В. Своєчасна зміна конфігурації організаційної структури підприємства як фактор підвищення ефективності його діяльності. *Актуальні питання сучасного менеджменту в умовах економіки, що трансформуються* : колективна монографія / за заг. ред. Т. Андрєєвої. Харків, 2018. С. 69–84.

20. Андрєєва Т., Гетьман О., Леонтьєва Л. Особливості процесу дивізіоналізації підприємства. *Управлінська діяльність: досвід, тенденції, перспективи* : тези доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Харків, 12 листопада 2019 року). Харків, 2019. С. 251–255.

REFERENCES:

1. Rehionalna Hazova Kompaniia [Regional Gas Company]. Available at: <https://104.ua/ua/rgc/id/regionalna-gazova-kompanija-9539> (accessed 30 September 2021).
2. Zvitnist. AT "ZAPORIZHGAS" [Accounting. JSC "ZAPORIZHGAS"]. Available at: <https://zp.dsoua.com/ua/informacija-pro-kompaniju/informacija-dlja-akcioneriv/accouting> (accessed 30 September 2021).
3. Zvitnist. AT "KHARKIVGAS" [Accounting. JSC "KHARKIVGAS"]. Available at: <https://kh.dsoua.com/ua/informacija-pro-kompaniju/informacija-dlja-akcioneriv/accouting> (accessed 30 September 2021).
4. Zvitnist. AT "KHARKIVMISKGAS" [Accounting. JSC "KHARKIVMISKGAS"]. Available at: <https://khgor.dsoua.com/ua/informacija-pro-kompaniju/informacija-dlja-akcioneriv/accouting> (accessed 30 September 2021).
5. Zvitnist. AT "DNIPROGAS" [Accounting. JSC "DNIPROGAS"]. Available at: <https://dpgor.dsoua.com/ua/informacija-pro-kompaniju/informacija-dlja-akcioneriv/accouting> (accessed 30 September 2021).
6. Zvitnist. AT "DNIPROPETROVSKGAS" [Accounting. JSC "DNIPROPETROVSKGAS"]. Available at: <https://dp.dsoua.com/ua/informacija-pro-kompaniju/informacija-dlja-akcioneriv/accouting> (accessed 30 September 2021).

7. Zvitnist. AT "KRYVORIZHGAS" [Accounting. JSC "KRYVORIZHGAS"]. Available at: <https://kr.dsoua.com/ua/informacija-pro-kompaniju/informacija-dlja-akcioneriv/accouting/id/ricnij-zvit-emitenta-za-2020-rik-43226> (accessed 30 September 2021).
8. Zvitnist. AT "MYKOLAYIVGAS" [Accounting. JSC "MYKOLAYIVGAS"]. Available at: <https://mk.dsoua.com/ua/informacija-pro-kompaniju/informacija-dlja-akcioneriv/accouting> (accessed 30 September 2021).
9. Adizes I. (2019) Yak podolaty kryzu upravlinnia. Diahnostyka ta likuvannia problem kerivnytstva [How to solve the mismanagement crisis: diagnosis and treatment of management problems]. Kharkiv: Fabula. (in Ukrainian)
10. Andrieieva T., Hetman O., Solntseva N. (2016) Metodychni pidkhid do transformatsii orhanizatsiinoi struktury, shcho spryiaie pidvyshchenniu investytsiinoi pryvablyvosti pidpriemstva [Methodical approach to the transformation of the organizational structure, which helps to increase the investment attractiveness of the enterprise]. Investytsiina pryvablyvist pidpriemstva [Investment attractiveness of the enterprise]. Kharkiv: FOP Panov A.M., pp. 23–45. (in Ukrainian)
11. Voronkov D. (2010) Upravlenie izmenenijami na predpriiatii: teoriia i prikladnye aspekty [Enterprise Change Management: Theory and Applied Aspects]. Kharkiv: INZhEK. (in Russian)
12. Christensen C. (2017) Dilemma innovatora: kak iz-za novykh tehnologij pogibajut sil'nye kompanii [The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail]. Moscow: Alpina Publisher. (in Russian)
13. Magretta J. (2015) Kljuchevye idei. Majkl Porter. Rukovodstvo po razrabotke strategii [Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy]. (A. Kalinin, Trans). Moscow: Mann, Ivanov and Ferber. (in Russian)
14. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. (2015) Shkoly strategij. Strategicheskoe safari: ekskursija po debrjam strategicheskogo menedzhmenta [Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management]. Saint Petersburg: Piter. (in Russian)
15. Sierikov A. (2013) Upravlinnia orhanizatsiinymy zminamy [Organizational change management]. Kharkiv: Burun Knyha. (in Ukrainian)
16. Andrieieva T., Hetman O. (2015) Ispol'zovanie funkcional'nogo konflikta mezhdru zainteresovannymi gruppami v kachestve katalizatora processa izmenenija organizacionnoj struktury predpriatija [The use of functional conflict between interested groups as a catalyst for the process of changing the organizational structure of the enterprise]. Socio-economic problems of management. Melbourne: Thorpe-Bowker, pp. 107–122. (in Russian)
17. Avanesova N., Boiko Ya., Serhienko Yu. (2020) Ekonomichna bezpeka pidpriemstva: sutnist i faktory [Economic security of the enterprise: essence and factors]. *Infrastruktura rynku*, no. 49, pp. 68–71. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct49-13>
18. Andrieieva T., Hetman O., Tereshchenko D. (2019) Vdoskonalennia metodychnykh zasad upravlinnia orhanizatsiinymy zminamy [Improving the methodological foundations of organizational change management]. Suchasnyi stan naukovykh doslidzen ta tekhnologii v promyslovosti – The current state of research and technology in industry, no. 3(9), pp. 12–21. DOI: <https://doi.org/10.30837/2522-9818.2019.9.012>
19. Andrieieva T., Butenko O., Hetman O., Kruhlov V. (2018) Svoiechasna zmina konfihuratsii orhanizatsiinoi struktury pidpriemstva yak faktor pidvyshchennia efektyvnosti yoho diialnosti [Timely change of a configuration of organizational structure of the enterprise as the factor of increase of efficiency of its activity]. Aktualni pytan- nia suchasnoho menedzhmentu v umovakh ekonomiky, shcho transformuietsia [Current issues of modern management in a transforming economy]. Kharkiv: FOP Mezina V.V., pp. 69–84.
20. Andrieieva T., Hetman O., Leontieva L. (2019) Osoblyvosti protsesu dyvizionalizatsii pidpriemstva [Features of the process of divisionalization of the enterprise]. Abstracts from Upravlinska diialnist: dosvid, tendentsii, perspektyvy (12 lystopada 2019 roku) – Management activities: experience, trends, prospects (pp. 251–255). Kharkiv: KhNUBA. (in Ukrainian)