

УДК 338.45

**Мохненко А.С.***доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри фінансів, обліку та підприємництва  
Херсонського державного університету***Мельникова К.В.***кандидат економічних наук,  
доцент кафедри фінансів, обліку та підприємництва  
Херсонського державного університету***Федорчук О.М.***кандидат економічних наук,  
доцент кафедри фінансів, обліку та підприємництва  
Херсонського державного університету*

## **СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНОГО ГАЗОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

В статті висвітлені основні питання стратегії розвитку та функціонування підприємств регіональної газотранспортної системи. Опрацьовано підходи до визначення поняття «розвиток підприємства». Визначені стратегічні напрямки, які слід розглянути при формуванні стратегії розвитку газотранспортного підприємства, а також позначено істотний вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємств.

**Ключові слова:** підприємство, зовнішнє середовище, газотранспортна система, регіон, стратегія, розвиток.

### **Мохненко А.С., Мельникова К.В., Федорчук А.М. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНОГО ГАЗОТРАНСПОРТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

В статье освещены основные вопросы стратегии развития и функционирования предприятий региональной газотранспортной системы. Обобщено подходы к определению понятия «развитие предприятия». Определены стратегические направления, которые следует рассматривать при формировании стратегии развития газотранспортного предприятия, а также обозначено существенное влияние факторов внешней среды на деятельность предприятий.

**Ключевые слова:** предприятие, внешняя среда, газотранспортная система, регион, стратегия, развитие.

**Mokhnenko Andriy, Melnykova Kateryna, Fedorchuk Oleksandr. STRATEGY OF DEVELOPMENT OF GAS TRANSPORTATION ENTERPRISE**

The article is devoted to the main issues of the strategy of development and operation of enterprises of the regional gas transportation system. Generalized approach to the definition of «enterprise development». A systematic study of the development of gas transportation companies in the real economic environment was conducted. Issues of the activity of enterprises of the gas transportation system and directions of development of the strategy of their development are considered. It has been shown that for the enterprises of the gas transportation system, the development strategy should include an analysis of the performance of the management of the gas transport enterprises, the formation of an effective system of motivation and control by the owners of the enterprises and the state, as well as an orientation towards ensuring the country's energy security and increasing its national competitiveness in general. The analysis of the main indicators of development of the investigated enterprise has been made, which has made it possible to determine the characteristic features of the enterprise development in recent years and the factors influencing the processes of development of gas transport enterprises. The division of factors influencing the processes of development of gas transportation companies into groups of direct action is proposed; «systemic» factors that arose as a result of the formation of specific relationships between business partners and investment factors, which not only affect the investment climate, but also depend on it. The strategic directions, which should be considered when forming the strategy of development of the gas transportation company, are determined, and the significant influence of environmental factors on the activity of enterprises is outlined. It is noted that the outcome of the proposed regional strategy should be the transformation of the energy sector in the region with a sector which raises many questions that need constant public support for a modern, efficient, competitive sector of the national economy that is able to effectively develop the prospect in terms of regional integration and reintegration and competition in the Eurasian and international energy markets.

**Keywords:** enterprise, external environment, gas transportation system, region, strategy, development.

**Постановка проблеми.** Для сучасного економічного стану, який склався в країні, особливе значення мають дослідження, які націлені на розробку та впровадження ефективних заходів щодо функціонування стратегії сталого розвитку регіональних газотранспортних підприємств.

Важливою складовою газотранспортної системи України є газотранспортні підприємства. Повноцінна ефективність функціонування якої є однією з визначальних для економіки та має значний вплив на світовий імідж України як держави, що гарантує транзит різних типів енергоносіїв.

Зазначимо, що матеріально-технічну базу підприємств, що забезпечують транзит газу в сучасних умовах можна схарактеризувати як таку, що зазнала значного фізичного і морального зносу основних виробничих та невиробничих засобів. При цьому за умови впровадження в світі новітніх нанотехнологій такий знос зростає високими темпами. Такий стан речей зумовлює гостру необхідність комплексного аналізу напрямів, сутності та трендів розвитку діяльності у газотранспортній сфері. Також потрібно виявити проблемні питання щодо розвитку газотранспортних підприємств, провести аналіз організаційно-економічних інструментів та механізмів забезпечення інноваційного розвитку, що застосовуються.

Газотранспортні підприємства на сучасному етапі зазнають посиленого зовнішнього тиску, який викликаний як об'єктивними економічними причинами, так і політичними та соціальними впливами, що спричиняють зростання ризиків у діяльності підприємств цього сектору економіки. Необхідно зазначити, що газотранспортні підприємства у зв'язку зі специфікою свого функціонування є фактично монополізовані, що ускладнює можливості аналізу потенціалу їх розвитку в межах знань стратегічного управління конкурентними організаціями [10, с. 37].

Такі особливості функціонування зазначених підприємств визначають актуальність досліджень їх стратегічної поведінки з позиції економічної ефективності та домінування економічних інтересів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Свій вклад у дослідження проблем теорії і практики розвитку газотранспортних підприємств внесли такі видатні українські науковці як О. Амоша, Л. Гораль, О. Дзьоба, І. Запужляк, І. Перезова та ін. Разом з

тим, системне дослідження розвитку газотранспортних підприємств у реальному економічному середовищі у вітчизняній економічній науці поки що не набули комплексного характеру, тому потребують подальшого розгляду питання щодо особливостей діяльності підприємств газотранспортної системи та напрямків розробки стратегії їх розвитку на рівні регіону.

**Формулювання цілей статті.** Основною метою статті є дослідження особливостей функціонування регіональних газотранспортних підприємств та визначення основних стратегічних напрямків для формування стратегії їх розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Підприємство визначається як самостійний суб'єкт господарської діяльності, який виготовляє продукцію або надає послуги з метою задоволення потреб суспільства та одержання прибутку. Газотранспортне підприємство – це суб'єкт підприємницької діяльності, який забезпечує транспортування газу магістральними трубопроводами до газорозподільних мереж або безпосередньо до споживачів та отримало відповідну ліцензію Національної комісії регулювання електроенергетики.

Нами досліджено публічне акціонерне товариство «Херсонгаз» – це суб'єкт в системі газифікації і газопостачання НАК «Нафтогаз України». ПАТ «Херсонгаз» – підприємство, яке займається газопостачанням та транспортуванням газу, а також виконує комплекс робіт по експлуатації систем газопостачання, будівництву і ремонту газових мереж, проектуванню у Херсонській області [11, с. 4].

На сьогодні товариство обслуговує 2 тисячі підприємств, 266 тисяч абонентів – побутових споживачів природного газу. На обслуговуванні товариства знаходиться 5,4 тис. км розподільчих газових мереж, 191 газорозподільчих пунктів, 887 шафових регуляторних пункти, 357 катодних станцій електрохімічного захисту газових мереж від корозії, 26,311 тисяч домових регуляторів тиску і 484 газових колодязя. На сьогодні по області експлуатується 558 тисяч одиниць газового обладнання, 253,712 тисячі побутових газових лічильників. За 2017 р. газифіковано 522 квартири, встановлено 10,482 тисячі побутових газових лічильників. Протягом 2017 р. в експлуатацію введено 4,2 км новозбудованих мереж газопостачання [12, с. 4].

Економічні показники розвитку підприємства ПАТ «Херсонгаз» наведено табл. 1.

Таблиця 1  
**Основні економічні показники  
 розвитку підприємства (тис. грн.)**

№	Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.
1.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	490546	312552	265176
2.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	474626	279628	282705
3.	Чистий фінансовий результат прибутку (збиток)	8412	19921	- 4509
4.	Необоротні активи	282499	316537	323070
5.	Оборотні активи	58810	75707	71722

Джерело: складено на основі опрацювання джерел [11-12]

Аналіз показав що статутний капітал ПАТ «Херсонгаз» складає 7375 тис. грн. згідно суми зафіксованої в Статуті. Протягом останнього періоду, розмір статутного капіталу не змінювався, акції ПАТ «Херсонгаз» не вилучались, додаткового випуску не відбувалося. Статутний капітал поділено на 147494550 шт. простих іменних акцій [12, с. 5]. Водночас, необхідно зазначити, що не існує однієї універсальної схеми, за допомогою якої можна вирішувати всі стратегічні проблеми розвитку різних підприємств, однак на сьогодні вже досить чітко сформульовані основні типи рішень у теорії стратегічного управління, які повинні бути прийняті в процесі його практичного використання та проведено чітку класифікацію стратегій для конкурентних фірм.

Аналізуючи результати діяльності підприємства за 2015–2017 рр. можна зробити висновки, що розвиток підприємства відбувається не рівномірно, єдиної стратегії розвитку підприємства немає.

На процеси розвитку газотранспортних підприємств впливає велика група факторів, які можна об'єднати в наступні групи:

- 1) фактори прямої дії, пов'язані з конкретними заходами та чинниками державної економічної політики;
- 2) «системні» фактори, такі що формуються як результат партнерських ділових стосунків в регіоні та країні;
- 3) інвест-фактори, такі що мають дві сторони (як залежать так і впливають на інвестиційне середовище) [5, с. 47].

Зазначимо, що не менш важливим є поділ цих факторів залежно від характеру впливу зовнішнього і внутрішнього підприємницького середовища, яке вони формують [2, с. 125].

Характерними особливостями розвитку підприємства є: формування на основі наявного потенціалу, безперервність процесу розвитку, цілеспрямованість у виборі напрямку руху.

А.М. Турило, С.В. Святенко зазначають, що розвиток підприємства може характеризуватися різними поняттями: «організаційний розвиток підприємства», «інноваційний розвиток підприємства», «економічний розвиток підприємства», «соціальний розвиток підприємства», проте в сучасних ринкових умовах господарювання пріоритетним є економічний розвиток підприємства, оскільки саме в ньому відображаються мета підприємства і він є джерелом існування та відтворення [13, с. 122].

Для забезпечення розвитку підприємства виникає необхідність у розробці та реалізації стратегії розвитку діяльності, оскільки бажаний розвиток визначає, якою має бути стратегія для його забезпечення.

Ю.С. Погорелов узагальнив підходи вітчизняних вчених до поєднання понять «розвиток підприємства»

та його «стратегії» і зазначив, що стратегія виступає інструментом розвитку підприємства [9, с. 57].

Ю.Д. Костін, Ю.А. Левицький наголошують, що стратегія розвитку – це властивість стратегії підприємства, яку вона може мати тільки за наявності певних факторів. А стратегія розвитку підприємства – це та, яка спрямована на досягнення цілей його розвитку [4, с. 105].

Підприємство може ставити цілі розвитку тільки у сприятливих для цього умовах. Отже, стратегія розвитку, спрямована на досягнення цілей розвитку підприємства, не завжди може бути реалізована в будь-яких умовах, а також вимагає наявності виваженого наукового підходу та серйозного матеріально-технічного потенціалу.

На думку О.В. Люльова, існує тісний взаємозв'язок між категоріями «стратегія» та «розвиток», «...з одного боку розвиток розглядається як результат реалізації стратегії, а з іншого – стратегія як інструмент забезпечення розвитку підприємства». Автор дає трактування поняття «стратегії розвитку» та визначає її, як «...метастратегію суб'єкта господарювання, яка полягає в описі його поведінки на рівні динамічного процесу зміни показників і яка дозволяє забезпечити ефективність підприємства в умовах обмеженості ресурсів і динамічно змінного зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування підприємства» [6, с. 112].

У сучасних українських реаліях формування та реалізацію стратегії чи стратегії розвитку з практичної точки зору можна ототожнювати, оскільки і та, й інша потребують значних фінансових капіталовкладень, які у сучасних умовах є обмеженими.

Під стратегію розвитку підприємств газотранспортної системи ми пропонуємо розуміти набір правил ведення діяльності та адаптації до зовнішнього середовища з метою ефективного прийняття рішень та управління, спрямованого на зростання економічної вартості підприємства. При цьому необхідно враховувати сукупність дій, які підприємства мають обирати не ізолювано, а в умовах тісної взаємодії різних суб'єктів.

По-перше, це власники, які мають корпоративні інтереси. По-друге, це споживачі газу. По-третє, це державні органи управління, які регулюють ціни на внутрішньому ринку газу та заходи державного регулювання. Тому важливо, щоб при формуванні стратегії розвитку цих підприємств урахувались інтереси усіх зацікавлених сторін.

Серед основних стратегічних напрямків, які доцільно виділити при формуванні стратегії розвитку підприємств газотранспортної системи є наступні: вдосконалення правової бази у сфері постачання та транспортування газу; залучення капіталу: іноземного, приватного та державного щодо проведення реконструкції та модернізації ГТС для забезпечення надійності та безпеки газотранспортних мереж; застосування ГІС технологій; сприяння запровадженню енергозберігаючих (гадозберігаючих) технологій; зниження витрат поточної діяльності для підвищення ефективності роботи підприємств.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, провівши дослідження та підсумовуючи вище сказане, можемо зробити такі висновки:

1. При розробці стратегії розвитку необхідно враховувати цілі та напрямки майбутньої діяльності, вона повинна формуватись на наявному потенціалі, враховувати зміни у зовнішньому середовищі та прилаштовуватись до них з метою здійснення ефективного управління, спрямованого на зростання економічної вартості підприємства.

2. Для підприємств газотранспортної системи стратегія розвитку повинна містити: моніторинг результативності діяльності керівництва газотранспортними підприємствами, формування дієвої системи мотивації та контролю з боку власників підприємств та держави, а також орієнтацію на забезпечення енергетичної безпеки держави, підвищення її національної конкурентоспроможності загалом.

3. Основним стратегічним напрямом розвитку газотранспортних підприємств є орієнтація на зниження рівня витрат, що визначається в першу чергу їх монополічним становищем на ринку та державною урегульованістю тарифів. На розвиток газотранспортних підприємств насамперед впливають політичні та інші чинники зовнішнього оточення, що негативно відбивається на рівні їх ефективності та вимагає прийняття комплексу заходів щодо мінімізації ризиків діяльності.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Амоша О.І., Вишневський В.П., Збаразька Л.О. Концептуальні орієнтири промислової політики України. Економіка промисловості. 2012. № 4. С. 3–21.
- Гораль Л.Т. Аналіз макросередовища функціонування газотранспортних підприємств в контексті використання їх потенціалу. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2015. № 1(111). С. 122–126.
- Запухляк І.Б. Управління потенціалом енергозбереження газотранспортних підприємств: монографія / І.Б. Запухляк, О.Г. Дзьоба; за ред. А. В. Шегди. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. 208 с.
- Костін Ю.Д., Левицький Ю.А. Стратегія розвитку корпорації: сутність і ознаки. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 4. Т. 1. С. 101–106.
- Лінчевська Н.М., Дзьоба О.Г. Аналіз чинників та організаційно-економічних інструментів забезпечення інноваційного розвитку газотранспортних підприємств. Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості». 2014. № 1(9). С. 47–55.
- Люльов О.В. Теоретичні основи формування механізму визначення пріоритетності та узгодженості цілей на підприємстві. Механізм регулювання економіки. 2009. № 4, Т. 1. С. 110–121.
- Мохненко А.С. Місце підприємництва в економічній системі регіону. Економіка південного регіону: проблеми, стратегії, моніторинг: монографія. Херсон: ПП «Вишемирський», 2017. С. 160–167.
- Перевозова І.В. Моніторинг сучасних умов функціонування підприємств нафтогазової галузі України у контексті світового досвіду. Науковий вісник Херсонського державного університету Серія «Економічні науки». 2015. № 5(11). С. 74–76.
- Погорелов Ю.С. Оцінювання та моделювання розвитку підприємства: монографія. Луганськ: Глобус, 2010. 512 с.
- Савко О. Основні засади формування стратегії розвитку підприємств газотранспортної системи. Економічний аналіз. 2012. № 11. С. 36–39.
- Статут публічного акціонерного товариства «Херсонгаз», затверджений річними загальними зборами акціонерів від 27 березня 2015 року протокол № 30. 31 с.
- Публічна фінансова звітність публічного акціонерного товариства «Херсонгаз» за 2015–2017 рр. 111 с.
- Теоретичні аспекти державного регулювання економічного зростання: Стратегії економічного розвитку: колективна монографія [Федорчук О.М., Ковальов В.В., Мельникова К.В. та ін.]. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2015. Т. 2. С. 23–34.
- Турило А.М., Святенко С.В. Теоретико-методологічні основи фінансово-економічного розвитку підприємства. Фінанси України. 2010. № 2. С. 120–126.