

## ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОПЕРАТОРІВ ГАЗОРОЗПОДІЛЬНИХ СИСТЕМ

### INFLUENCE FACTORS ON THE FORMATION OF THE DEVELOPMENT STRATEGY OF GAS DISTRIBUTION SYSTEMS OPERATORS

У статті виокремлено найвагоміші зовнішні (економічні, політико-правові, екологічні) та внутрішні (фінансово-економічні, виробничі, організаційно-управлінські, соціально-трудова) фактори, які мають суттєвий вплив на формування стратегії розвитку операторів газорозподільних систем. Відзначено, що у зв'язку з монопольним становищем на ринку для досліджуваних підприємств визначальними є саме фактори зовнішнього середовища, які впливають на ефективність їх діяльності загалом, тому важливим є вжиття комплексу заходів щодо мінімізації політичних та економічних ризиків. Для оцінювання та структуризації наявної інформації про досліджувані підприємства здійснено SWOT-аналіз, який є одним з найпоширеніших інструментів стратегічного управління. Проведений SWOT-аналіз діяльності операторів ГРМ дав змогу структурувати основні загрози та можливості, а також сильні та слабкі сторони їх діяльності. Це дає підставу для виділення методичних підходів до оцінювання ефективності господарювання цих підприємств щодо формування стратегії їх розвитку.

**Ключові слова:** оператори газорозподільних систем, SWOT-аналіз, фактори середовища, ефективність, стратегія розвитку.

В статті виділені найбільш значимі зовнішні (економічні, політико-право-

вые, экологические) и внутренние (финансово-экономические, производственные, организационно-управленческие, социально-трудова) факторы, которые оказывают существенное влияние на формирование стратегии развития операторов газораспределительных систем. Отмечено, что в связи с монопольным положением на рынке для исследуемых предприятий определяющими являются именно факторы внешней среды, которые влияют на эффективность их деятельности в целом, поэтому важным является принятие комплекса мер по минимизации политических и экономических рисков. Для оценивания и структурирования информации об исследуемых предприятиях осуществлен SWOT-анализ, который является одним из самых распространенных инструментов стратегического управления. Проведенный SWOT-анализ деятельности операторов ГРМ позволил структурировать основные угрозы и возможности, а также сильные и слабые стороны их деятельности. Это дает основание для выделения методических подходов к оцениванию эффективности хозяйствования этих предприятий касательно формирования стратегии их развития.

**Ключевые слова:** операторы газораспределительных систем, SWOT-анализ, факторы среды, эффективность, стратегия развития.

УДК 658.15:336.22:622.691.5

**Савко О.Я.**

к.е.н, доцент кафедри прикладної економіки  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

**Savko Oksana**

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

*Gas distribution system operators (DSO) are an important and integral component of the gas transmission system of the country and the oil and gas complex as a whole; therefore, their efficiency affects both the standard of living of consumers and the efficiency of national production. The work highlights the most significant external (economic, political and legal, environmental) and internal (financial and economic, production, organizational and managerial, social and labor) factors that have a significant impact on the development strategy of gas distribution system operators. It has been noted that in connection with the monopoly position of the studied enterprises in the market, the environmental factors, which affect the efficiency of their activities as a whole, are decisive, therefore taking a set of measures to minimize political and economic risks is important. To assess and structure the available information about the studied enterprises, a SWOT analysis has been carried out, which is one of the most common tools in strategic management. The SWOT analysis of the activities of GDS operators allowed to structure the main threats (high degree of state regulation of activities, reduction of natural gas consumption due to inflation, economic decline, as well as the transition of consumers to alternative fuels) and opportunities (sufficient stability of gas transportation to consumers, underdevelopment of the competitive environment, the transition to a stimulating tariff for gas distribution services, an increase in the presence of the enterprise in the market of liquefied gas sales), as well as strong (stable ties with contractors, availability of qualified personnel, high solvency of enterprises, developed infrastructure network of gas pipelines) and weak (significant consumer debts for gas, seasonality of gas sales/consumption and, accordingly, cash receipts of enterprises, high degree of wear of gas equipment) points of their activities. This provides the basis for the choice of methodological approaches to assessing the efficiency of managing these enterprises in the direction of forming a strategy for their development.*

**Key words:** gas distributing systems operators, SWOT analysis, environmental factors, efficiency, development strategy.

**Постановка проблеми.** В умовах жорстокої конкурентної боротьби, посилення зовнішніх ризиків, швидких темпів протікання інноваційних процесів не всі підприємства можуть об'єктивно оцінити свої можливості, визначитися з орієнтирами подальшого розвитку без чітко сформованої та обґрунтованої стратегії розвитку. Стратегія допомагає підприємству згенерувати свій індивідуальний план дій на тривалий проміжок часу, визначити переваги його роботи, підготуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, тому виокремлення факторів, які впливають на результати діяльності суб'єктів господарювання, а

також використання методів стратегічного управління, які є основою розроблення стратегії розвитку, є актуальним в умовах сьогодення, особливо у галузях з високим ступенем монопольної влади, а саме діяльності газорозподільних підприємств. Зазначені товариства є важливою та невід'ємною складовою газотранспортної системи країни та нафтогазового комплексу загалом, тому ефективність їх функціонування впливає як на рівень життя споживачів, так і на ефективність національного виробництва.

Слід відзначити, що з 2015 року, відповідно до Кодексу газорозподільних систем, вживається

термін «оператор газорозподільних систем» («оператор ГРМ»), що визначається так: суб'єкт господарювання, який працює на підставі ліцензії та здійснює діяльність з розподілу природного газу газорозподільною системою, яка перебуває у його власності або користуванні відповідно до законодавства, а також виконує функції оперативного-технологічного управління такою системою [1].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Теоретико-наукові основи та методичні засади функціонування газорозподільних підприємств відображені в працях таких вітчизняних науковців, як Л. Гораль, О. Дзьоба, С. Король, М. Коротя, О. Новосад, С. Сокотенюк, О. Стрішенець, які зробили ґрунтовний внесок у розвиток питань аналізу загроз економічної безпеки підприємств, диверсифікації інноваційних заходів для зазначених товариств та орієнтирів їх подальшого розвитку.

Однак потребують подальшого розвитку питання аналізу діяльності операторів газорозподільних систем, визначення факторів, які впливають на їх функціонування, а також використання інструментів стратегічного управління для формування стратегії розвитку товариств.

**Постановка завдання.** Метою статті є виокремлення зовнішніх та внутрішніх факторів, які впливають на функціонування операторів газорозподільних систем, та проведення SWOT-аналізу як одного з найпоширеніших та дієвих інструментів формування стратегії розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Найбільш відповідальним етапом розроблення стратегії є проведення аналізу та оцінювання зовнішнього оточення та внутрішнього середовища підприємства [2, с. 54]. Сутність цього етапу зводиться до визначення факторів, які можуть вплинути на фінансово-економічне становище підприємства в перспективі, а також шляхів досягнення стратегічних цілей суб'єктів господарювання.

Дослідження показують, що серед зовнішніх факторів, що мають суттєвий вплив на формування стратегії розвитку операторів газорозподільних систем (операторів ГРМ), можна виділити:

- економічні (стан економіки країни та газотранспортної системи загалом, ступінь фінансової підтримки з боку держави, податкова політика, рівень цін на газ як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках);
- політико-правові (недосконалість законодавчої бази, незахищеність внутрішнього ринку газу, державний контроль та регулювання діяльності, рівень енергетичної безпеки країни);
- екологічні (неефективна політика у сфері енергозбереження, високий рівень зносу газового обладнання, що зумовлює вибухи на газових мережах).

До внутрішніх факторів, які доцільно виділити під час формування стратегії розвитку, слід віднести:

- фінансово-економічні (рівень фінансової безпеки, забезпеченість підприємства фінансовими ресурсами, інвестиційна привабливість, взаємовідносини операторів газорозподільної системи з контрагентами, можливості порушення зобов'язань за розрахунками, рівень кредиторської та дебіторської заборгованостей, витрати операційної та іншої операційної діяльності підприємств, кредитна та дивідендна політики підприємства);

- виробничі (обслуговування розподільних мереж, рівень та якість проведення капітальних та поточних ремонтів трубопроводів, рівень втрат газу);

- організаційно-управлінські (рівень менеджменту, оптимальність організаційної структури, досвід реалізації стратегії);

- соціально-трудові (показники якості трудових ресурсів, рівень заробітної плати, кар'єрний ріст, рівень соціальної захищеності працівників, рівень нещасних випадків на виробництві).

Доцільно розглянути також інші фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, які необхідно враховувати під час розроблення стратегії:

- фактори обліку змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі;

- фактори реалізації стратегії, яка ґрунтується на наявному потенціалі для досягнення стратегічних цілей;

- фактори економічної ефективності реалізації стратегії, які ґрунтуються на ключових показниках ефективності;

- фактори прийнятності рівня ризику, який пов'язаний із рівнем фінансових ризиків, що обумовлено особливостями функціонування підприємств у сучасних економічних умовах [3, с. 8].

Для оцінювання напрямів розвитку операторів ГРМ становить інтерес також класифікація факторів, запропонована Ю. Залигіною [4, с. 144], які впливають на управління цими компаніями. Вона пропонує систематизувати фактори у дві великі групи, а саме організаційні та галузеві. До організаційних належать такі фактори, як законодавчі, економічні, державно-політичні, технологічні. До галузевих факторів належать державне регулювання газопостачання, ієрархічні структури галузі та підприємства, які входять до неї, технічна оснащеність.

Слід відзначити, що аналізування та оцінювання зовнішнього оточення необхідні операторам газорозподільних систем для підтримання потенціалу на рівні, достатньому для досягнення їх цілей, визначення загроз та можливостей для їх подальшого розвитку в довгостроковій перспективі. Окрім того, для аналізу зовнішнього середовища специфічних суб'єктів природної монополії, до яких належать досліджувані суб'єкти господарювання, більший пріоритет має врахування якісних галузевих факторів формування стратегії.

Вивчення галузевих чинників базується на опрацюванні досліджень, пов'язаних з тенденціями на газовому ринку України, прийнятою енергетичною стратегією розвитку України до 2035 року [5], імплементацією в Україні нормативно-правового забезпечення країн ЄС.

Аналізування та оцінювання внутрішнього середовища необхідні для визначення сильних та слабких сторін, відповідно, потенціалу та тен-

денцій розвитку, а також, як зазначають науковці [6, с. 228], пріоритетних напрямів підвищення конкурентоздатності суб'єктів господарювання.

Стратегічний аналіз є процесом передпланових досліджень, що включає системний аналіз факторів зовнішнього ділового навколишнього середовища та внутрішніх можливостей підприємства [7]. Він проводиться задля визначення поточного стану підприємства та виявлення можливостей

Таблиця 1

**Результати SWOT-аналізу діяльності операторів газорозподільних систем**

<b>Сфера</b>	<b>Strengths (Сильні сторони)</b>
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Великою часткою ринку є монопольна влада на ринку;</li> <li>– чітко визначене коло споживачів;</li> <li>– обмежений асортимент продукції (розподіл газу, послуги з газифікації, продаж скрапленого газу);</li> <li>– широка мережа збуту (облгази та міськгази надають послуги всією територією обслуговування);</li> <li>– відсутність потреби вжиття рекламних заходів.</li> </ul>
Фінанси	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Регулювання тарифів на розподіл газу НКРЕКП;</li> <li>– стабільність надходжень доходів, висока кредитоспроможність підприємств.</li> </ul>
Персонал	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Висока кваліфікація працівників;</li> <li>– наявність досить дієвої системи стимулювання за досягнуті результати;</li> <li>– систематичні навчання персоналу організації.</li> </ul>
Виробництво	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Наявність власного замкнутого виробничого циклу;</li> <li>– наявність високотехнологічного обладнання;</li> <li>– високий ризик аварійних ситуацій, необхідність вжиття заходів щодо безаварійної роботи;</li> <li>– відповідність технологій міжнародним стандартам.</li> </ul>
<b>Сфера</b>	<b>Weaknesses (Слабкі сторони)</b>
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Систематичне скорочення транспортування газу;</li> <li>– збільшення конкуренції зі збуту газу, виконання робіт з газифікації;</li> <li>– відсутність системи знижок, єдиний регульований тариф;</li> <li>– відсутність зацікавленості в появі нових споживачів.</li> </ul>
Фінанси	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Великий обсяг дебіторської заборгованості покупців (проблеми заборгованості);</li> <li>– зростання величини касового розриву між сплатою дебіторської та кредиторської заборгованості;</li> <li>– зниження обсягу продажів продукції, як наслідок, зменшення грошових потоків компанії;</li> <li>– низький рівень рентабельності, можливість акумулювання власних коштів;</li> <li>– сезонний характер діяльності;</li> <li>– значні податкові зобов'язання.</li> </ul>
Персонал	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Складність контролю та координації діяльності працівників;</li> <li>– дублювання функцій персоналу;</li> <li>– недостатньо ефективна система стимулювання праці, низький рівень заробітної плати працівників (окрім топ-менеджменту підприємств).</li> </ul>
Виробництво	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Застарілість технологічних процесів;</li> <li>– відсутність сучасної вимірювальної техніки;</li> <li>– велика кількість об'єктів, що перебувають на обслуговуванні;</li> <li>– значні обсяги втрат природного газу під час експлуатації газових мереж.</li> </ul>
<b>Сфера</b>	<b>Opportunities (Можливості)</b>
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Можливість збільшення конкурентних переваг та диверсифікації послуг;</li> <li>– впровадження нової маркетингової політики та політики стимулювання збуту.</li> </ul>
Фінанси	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Підвищення оборотності коштів за рахунок зменшення дебіторської заборгованості, оптимізації запасів;</li> <li>– зменшення вартості залучення позикового капіталу за рахунок фінансового інжинірингу та оптимізації кредитного портфеля й кредиторської заборгованості;</li> <li>– зменшення витрат за рахунок «ефекту масштабу».</li> </ul>
<b>Сфера</b>	<b>Threats (Загрози)</b>
Маркетинг	Скорочення транспортування газу.
Споживачі	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Перехід споживачів на альтернативну енергетику;</li> <li>– економічний спад.</li> </ul>
Економічна	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Зміна курсу валюти;</li> <li>– зростання інфляції;</li> <li>– зниження рівня доходів населення.</li> </ul>
Регуляторно-законодавча	Зміни податкового законодавства, реформування галузі.

Матриця SWOT аналізу операторів ГРМ

Потенційно внутрішні сильні сторони (S)	Потенційно внутрішні слабкі сторони (W)
1) Стабільні зв'язки з контрагентами; 2) наявність кваліфікованого персоналу; 3) висока кредитоспроможність підприємств; 4) надання додаткових послуг (газифікація будинків, формування проектно-кошторисної документації, будівництво газопроводів); 5) розвинута інфраструктурна мережа газопроводів.	1) Значні борги споживачів за газ; 2) сезонність виробництва (продажу газу), відповідно, грошових надходжень підприємств; 3) висока залежність діяльності підприємств від основних постачальників газу НАК «Нафтогаз»; 4) домінування діяльності вертикально-інтегрованих утворень (декілька ФПГ); 5) високий ступінь зносу газового обладнання.
Потенційно зовнішні сприятливі можливості (O)	Потенційно зовнішні загрози (T)
1) Достатня стабільність транспортування газу споживачам; 2) відсутність розвитку конкурентного оточення; 3) монопольне становище на ринку; 4) перехід до стимулюючого тарифоутворення; 5) збільшення присутності підприємств на ринку продажу скрапленого газу.	1) Зміни кон'юнктури на зовнішніх ринках; 2) складнощі залучення інвестицій; 3) високий ступінь державного регулювання діяльності; 4) регулювання тарифів на основні види послуг; 5) недосконалість податкового законодавства, високий рівень податкового навантаження; 6) зниження рівня споживання природного газу у зв'язку з інфляційними процесами; 7) спад економіки; 8) перехід споживачів на альтернативні види палива.

Джерело: сформовано автором на основі проведених досліджень

подальшого ефективного розвитку. У загальному вигляді стратегічний аналіз формує інформаційну основу, на яку спирається керівництво компанії, визначаючи мету та виробляючи рекомендації щодо вибору стратегії.

В рамках стратегічного планування як окремих етап оцінювання та структурування інформації розглядається SWOT-аналіз. Його використання дасть змогу систематизувати наявну інформацію щодо сильних та слабких сторін організації (переваг і недоліків), а також її можливостей та загроз (фактори зовнішнього середовища, вплив яких створить переваги або потенційно перешкодить діяльності на ринку). Він є важливим компонентом вибору та розроблення стратегії суб'єкта господарювання, оскільки дає змогу оцінити внутрішній потенціал підприємства та визначитися з можливостями та загрозами зовнішнього оточення.

Проведемо SWOT-аналіз операторів ГРМ з урахуванням наявної інформації про їх ринкову позицію, основних тенденцій подальшого розвитку, опитувань провідних фахівців підприємств та інших експертів (табл. 1, 2).

Таким чином, формування матриці SWOT дало можливість визначитися з подальшими дослідженнями діяльності операторів газорозподільних систем щодо формування їх стратегії розвитку.

Визначення на основі результатів аналізу сильних, слабких сторін, можливостей і загроз функціонування операторів ГРМ дає підставу для проведення комплексного аналізу ефективності їх господарювання задля формування методичних підходів до оцінювання ефективності їх функціонування щодо вибору стратегії розвитку.

**Висновки з проведеного дослідження.** Під час формування стратегії розвитку операторів газорозподільних систем необхідно належним чином враховувати фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, оскільки вони позначаються на результатах діяльності, а також суттєво впливають на процес формування самої стратегії.

Для досліджуваних підприємств у зв'язку зі специфікою господарювання та монопольним становищем на ринку визначальними є саме фактори зовнішнього середовища, які впливають на фінансово-економічний стан та розвиток діяльності загалом, тому важливо вжити комплекс заходів щодо мінімізації політичних та економічних ризиків.

Проведений SWOT-аналіз діяльності підприємств дав змогу структурувати основні загрози та можливості, а також сильні та слабкі сторони їх діяльності. Як один із дієвих інструментів формування стратегії розвитку він створює передумови для генерування низки управлінських рішень та виокремлення методичних підходів до комплексного аналізу ефективності функціонування операторів ГРМ, тому подальші дослідження мають спрямовуватись на вибір та обґрунтування методичних підходів до оцінювання ефективності діяльності підприємств щодо формування стратегії їх діяльності.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Про затвердження Кодексу газорозподільних систем : Постанова НКРЕКП від 30 травня 2015 року № 2494. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/z1379-15/ed20150930#n100> (дата звернення: 05.06.2019).
2. Стратегический менеджмент / под ред. А. Петрова. Санкт-Петербург : Питер, 2005. 496 с.

3. Котиков К. Формирование финансовой стратегии межрегиональных распределительных сетевых компаний : автореф. дисс. ... канд. экон. наук : спец. 08.00.10. Иваново, 2010. 16 с.

4. Залыгина Ю. Организационные основы стратегического планирования в газораспределительной организации. *Вестник Волгоградского государственного университета*. 2012. № 2 (21). С. 140–146.

5. Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2035 року «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність» : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 серпня 2017 року № 605-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/605-2017-%D1%80> (дата звернення: 03.06.2019).

6. Липич Л., Кулинич М. SWOT-аналіз центрів відповідальності в контексті управлінського обліку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. Т. 3. С. 226–228.

7. Портер М. Международная конкуренция (конкурентные преимущества) / пер. с англ. В. Щетинина. Москва : Международные отношения, 1993. 896 с.

#### REFERENCES:

1. Pro zatverdzhennya Kodeksu gazorozpodil'ny'x system: Postanova NKREKP (2015) [On Approval of the Code of Gas Distribution Systems]. NKREKP. Resolution no. 2494. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/z1379-15/ed20150930#n100> (date of treatment: 05.06.2019) (in Ukrainian).

2. Strategicheskij menedzhment (2005) (pod red. A. Petrova) [Strategic management]. St. Petersburg : Piter, p. 496 (in Russian).

3. Kotikov K. (2010) Formirovanie finansovoj strategii mezhregional'nyh raspredelitel'nyh setevykh kompanij [Formation of the financial strategy of interregional distribution grid companies]. (PhD Thesis). Ivanovo, p. 16 (in Russian).

4. Zalygina Yu. (2012) Organizacionnye osnovy strategicheskogo planirovaniya v gazoraspedelitel'noj organizacii [Organizational basics of strategic planning in a gas distribution organization]. *Bulletin of Volgograd State University*, no. 2 (21), pp. 140–146 (in Russian).

5. Pro sxvalennya Energety'chnoyi strategiyi Ukrainy' na period do 2035 roku "Bezpeka, energoefekty'vnist', konkurentospromozhnist'": Rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrayiny (2017) [On Approval of the Energy Strategy of Ukraine for the period up to 2035 "Safety, Energy Efficiency, Competitiveness"]. Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine no. 605-r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/605-2017-%D1%80> (date of treatment: 03.06.2019) (in Ukrainian).

6. Lypych L., Kulynych M. (2009) SWOT-analiz centriv vidpovidal'nosti v konteksti upravlins'kogo obliku [SWOT analysis of liability centers in the context of managerial accounting] *Bulletin of the Khmelnytsky National University*, no. 5, p. 3, pp. 226–228 (in Ukrainian).

7. Porter M. (1993) Mezhdunarodnaya konkurenciya (Konkurentnye preimushchestva) (per. s angl. V. Shchetinina), [International Competition (Competitive Advantage)]. Moscow : International relationships, p. 896 (in Russian).