

## Методологія формування стратегії управління витратами газорозподільних підприємств

**Грубяк С.В.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки підприємств та корпорацій  
Тернопільського національного економічного університету

Статтю присвячено актуальним питанням формування стратегії управління витратами газорозподільних підприємств, на основі якої визначаються основні взаємозалежності між результатами і витратами на їх досягнення. Визначено стратегічне становище газорозподільних підприємств за окремими видами послуг на газовому ринку. Запропоновано послідовність формування стратегії управління витратами газорозподільних підприємств.

**Ключові слова:** стратегія, газорозподільне підприємство, витрати, управління, ефективність, формування, стратегічні цілі.

Грубяк С.В. МЕТОДОЛОГИЯ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ ГАЗО-РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Статья посвящена актуальным вопросам формирования стратегии управления затратами газораспределительных предприятий, на основе которой определяются основные взаимозависимости между результатами и затратами на их достижение. Определено стратегическое положение газораспределительных предприятий по отдельным видам услуг на газовом рынке. Предложена последовательность формирования стратегии управления затратами газораспределительных предприятий.

**Ключевые слова:** стратегия, газораспределительное предприятие, затраты, управление, эффективность, формирование, стратегические цели.

Hrubyak S.V. METHODOLOGY OF FORMATION OF STRATEGY MANAGEMENT COST OF GAS DISTRIBUTION COMPANIES

The article is devoted to topical issues of formation of the gas distribution companies cost management strategy, based on which are determined by the basic relationship

between their achievement and effort. Defined strategic position of the gas distribution companies for certain types of services in the gas market. A sequence of formation of cost management strategies gas distribution companies.

**Keywords:** strategy, gas distribution company, cost management, efficiency, formation of strategic objectives.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** У загальній системі показників, які характеризують ефективність функціонування газорозподільних підприємств (ГРП), вагоме значення мають витрати на виробництво і постачання газу споживачам. У режимі жорсткої економії газу та постійного підвищення цін на нього проблема управління витратами набуває особливого значення.

В умовах економічної невизначеності управління витратами ГРП не тільки набуває особливої актуальності, але й стратегічного характеру. Останній аспект зумовлює необхідність зосередження уваги менеджерів на питаннях, пов'язаних із прогнозуванням можливих витрат підприємств на середню і довгострокову перспективи з урахуванням можливих змін у макроекономічній та галузевій ситуації, потреб та якісних вимог споживачів продукції і послуг ГРП.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика підвищення ефективності функціонування газотранспортних підприємств висвітлювалась у працях С. Король, Л. Гораль, О. Гудими, М. Данилюка, Б. Данилишина, І. Діяка, А. Єременка, С. Клименка, В. Коненка. Однак механізми підвищення ефективності функціонування ГРП, а саме підходи до формування стратегії управління витратами ГРП, не розглядались достатньою мірою. Отже, існує потреба у подальших дослідженнях даного питання та розробці стратегії управління витратами газорозподільних підприємств.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою даного дослідження є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегії управління витратами газорозподільних підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У ринковій економіці рівень витрат на виробництво і реалізацію продукції або послуг споживачам вважається основним критерієм у забезпеченні рентабельності та конкурентоспроможності підприємств на внутрішніх і зовнішніх ринках, тому інтереси виробників спрямовані на те, щоб за мінімуму витрат на виробництво і реалізацію продукції забезпечувати якісні показники роботи підприємств, знижувати ціни на продукцію і послуги, у результаті чого зміцнювати свої позиції на ринках збуту. Саме в цих напрямках здійснюються інтенсивні пошуки раціональних систем управління витратами промислових підприємств [1; 3, с. 54]. У теоретичних і методологічних аспектах у вітчизняній економіці набуває доволі широкого визнання системний підхід в управлінні витратами, який дає змогу структурувати їх за напрямками перенесення на окремі види продукції і окремі стадії її виробництва та реалізації; аналізувати за елементами та статтями витрат, визначаючи найбільш проблемні етапи виробничих процесів, інтегрувати витрати з усіх ділянок виробництва і розглядати їх як інтегральний показник, що є структуроутворюючим у системі управління витратами й ефективністю роботи підприємства в цілому.

Управління витратами газорозподільних підприємств не тільки складний процес за своєю сутністю, а й доволі специфічний, зумовлений галузевими особливостями та реальною ситуацією, що склалась на вітчизняних ринках газових ресурсів.

На нашу думку, діючи на вітчизняних газорозподільних підприємствах системи управління витратами неефективні, оскільки не стимулюють виробників до їх раціонального використання. Економічні мотивації, які мають спонукати керівництво ГРП до економії витрат на кожній ділянці виробництва і постачання газу споживачам, поки що не спрацьовують належною мірою. У галузі спостерігаються процеси зростання витрат на одиницю виробленої продукції або наданих послуг. При цьому компенсація наростання витрат відбувається переважно за рахунок підвищення цін на продукцію і послуги, тобто за рахунок споживачів. З іншого боку, вітчизняні газорозподільні компанії перебувають у скрутному економічному становищі внаслідок низької платіжної дисципліни з боку споживачів газу. Заборгованість за спожитий газ є на теперішній час одним із проблемних питань у побудові ефективної системи управління витратами вітчизняних газорозподільних підприємств.

Зростання дебіторської заборгованості за спожитий газ спонукає ГРП збільшувати кредиторську заборгованість, ускладнює розв'язання проблем технічного удосконалення виробничих процесів, створює проблеми для ефективного розвитку газотранспортної системи в Україні в цілому і в першу чергу – її зовнішньоекономічної діяльності. За таких умов виникає запитання: чи правомірно сьогодні ставити питання про формування ефективної системи управління витратами газорозподільних компаній? На нашу думку, незважаючи на складність економічної ситуації, де функціонують ГРП, і наявність великої кількості факторів, що негативно впливають на їх розвиток (а розв'язок проблемних питань виходить за межі компетенції та можливостей досліджуваних суб'єктів господарювання), актуальність і необхідність управління витратами наростають.

Розглядаючи систему управління витратами як складову частину більш загальної системи управління ефективністю функціонування ГРП, слід окреслити її функції і завдання та взаємозв'язки із забезпеченням ефективності господарювання:

- управління витратами охоплює сукупність функцій, пов'язаних з обліком, контролем, плануванням та стимулюванням персоналу ГРП;
- організаційна структура управління витратами є похідною від загальної системи управління ефективністю функціонування ГРП і має в цілому забезпечуючий характер, але при цьому повинна розв'язувати самостійні, властиві тільки тій системі завдання. Так, до завдань системи управління витратами ГРП мають входити:
- визначення витрат на обслуговування газових потоків та їх транспортування споживачам;
- визначення критичних величин витрат на виробництво продукції, надання послуг споживачам газотранспортних ресурсів, що задовольняють умови ефективності господарювання;
- визначення оптимальних співвідношень між витратами і результатами господарювання з позицій забезпечення ефективності функціонування газорозподільних підприємств;
- визначення витрат на забезпечення надійності, безпечності та вчасності постачання газу ГРП споживачам;
- аналіз раціональності використання витрат на різних етапах транспортування його споживачам;

- виявлення технічних, технологічних та комерційних втрат газу і відповідно витрат підприємств на їх покриття;

- визначення витрат газу на технологічні потреби ГРП та їх частки у загальних витратах виробництва;

- планування величини витрат на виробництво і надання послуг споживачам газу з позицій забезпечення умов ефективного функціонування ГРП тощо.

У системі управління витратами ГРП визначальна роль має належати інформаційному забезпеченню, до функцій якого входять [2, с. 146]:

- облікові операції, що фіксують рух і основні параметри транспортування газових потоків від газотранспортних до газорозподільних компаній, від них – до кінцевих споживачів газу;

- встановлення нормативної бази, що характеризує норми витрат на різних етапах транспортування газових потоків до споживачів; використання газу на технологічні потреби ГРП;

- установа і фіксація відхилень у використанні витрат на обслуговування газових потоків, продуктів і послуг ГРП у процесі їх надання споживачам.

Ефективність управління витратами ГРП значною мірою залежить від якості інформаційного забезпечення: вчасності, повноти і достовірності інформації про газопостачання споживачів та надходження грошових ресурсів за спожитий газ на рахунки підприємств.

Відсутність синхронності або принаймні узгодженості в русі газових потоків споживачам і від них грошових затрат на рахунки ГРП за спожитий газ значно ускладнює забезпечення умов ефективного функціонування останніх, але не виключає можливості покращання ситуації на основі розробки запобіжних заходів, котрі нівелюють зазначені розбіжності. Для ГРП важливо встановити категорії споживачів газу, оцінити їх платоспроможність, визначити лаг часу між споживанням газу й оплатою за надані послуги та надходженням грошових потоків на рахунки підприємств. На основі проведення ретроспективного аналізу руху газових потоків і грошових затрат можна визначити не тільки реальну ситуацію, що характеризує розбіжності в часі між наданням послуг ГРП та їх оплатою споживачами, а й розробити відповідну стратегію поведінки газотранспортних компаній стосовно конкретних споживачів. Слід при цьому

враховувати, що з часом, незважаючи на монопольне становище ГРП, споживачі газу будуть пред'являти до постачання газових послуг більш жорсткі вимоги до якості, безпеки та ціноутворення їх вартості. Отже, у визначенні вартості послуг і продукції газорозподільних компаній щораз більша роль буде відводитись ретельному обґрунтуванню витрат, пов'язаних з їх виробництвом і реалізацією споживачам.

Специфічними особливостями функціонування ГРП та їх взаємовідносин зі споживачами газу, крім зазначених аспектів, є такі:

- безальтернативність у виборі постачальників газу – газотранспортних компаній як основних постачальників газу;

- обмеженість у використанні економічних важелів та інструментів впливу на поведінку споживачів газу;

- посилені вимоги до забезпечення вчасності постачання газу споживачам, включаючи екологічну, протипожежну безпеку та якість наданих послуг.

За цих умов основні завдання управління витратами ГРП зводяться до пошуку оптимальних співвідношень між фінансовими результатами підприємства і витратами на їх досягнення, виділяючи при цьому грошові потоки за видами наданих послуг та проданих споживачам продуктів.

Залежно від часткового періоду завдання управління витратами ГРП доцільно розподіляти на стратегічні, тактичні та поточні.

Завдання стратегічного управління мають довготерміновий перспективний характер і формуються на базі загальної стратегії розвитку ГРП. Основою для побудови стратегії управління витратами мають слугувати прогностичні показники розвитку підприємств, результати аналізу і прогнозів можливих змін на ринках газових послуг у газотранспортному комплексі України, чинному законодавстві, що регулює розвиток галузі й економіки в цілому. Розроблення стратегії управління витратами ГРП базується на прогностичній інформації, що має вірогідний характер. На даному етапі важливо правильно вибрати орієнтири розвитку газорозподільних підприємств, визначити стратегічних споживачів та постачальників газу.

В основу побудови стратегії повинна закладатись укрупнена модель, на базі якої фіксуються основні взаємозалежності між результатами і витратами на їх досягнення, причому має забезпечуватись основна умова стратегічного розвитку ГРП – під-

вищення ефективності господарювання за дотримання таких показників, як надійність газопостачання, якість послуг та вчасність і повнота забезпечення ними споживачів. Визначення якісних показників та управління ними передбачає необхідність розрахунку коефіцієнтів безвідмовності, ритмічності обслуговування споживачів, рівня (повноти) задоволення потреб споживачів тощо. Важливою умовою під час розроблення стратегії розвитку ГРП має стати поступове покращання якісних характеристик їх роботи. Важливим моментом у розробленні стратегії розвитку ГРП, а відповідно, і витрат на його реалізацію, є проведення маркетингових досліджень та виявлення на цій основі перспектив розвитку стратегічних споживачів газу, можливих змін у потребах газових ресурсів, можливість появи нових споживачів, змін у попиті на газові послуги на газових ринках тощо.

Під час формування стратегії розвитку ГРП важливого значення набуває інформація, що дає можливість виявити нові потреби споживачів газу, включаючи рівень забезпеченості їх лічильниками, потреби в ремонті побутової та технічної апаратури і техніки, пов'язаних з експлуатацією газу, рівень забезпеченості газовими послугами певних територій тощо.

Для визначення прогнозних показників витрат, необхідних для реалізації стратегічних завдань розвитку ГРП, важливо проаналізувати величину витрат газу в мережі на стадії споживання та обґрунтувати заходи щодо їх зниження на базі проведення модернізації газотранспортних та газорозподільних мереж, використання нових технологій і засобів виробництва.

Визначення доцільності використання новацій передбачає оцінку ефективності їх упровадження. Методологічною основою для вирішення таких завдань можуть бути методичні підходи до оцінки ефективності інвестиційних проектів [3]. Головною умовою для відбору найкращих варіантів інновацій є досягнення стратегічних цілей розвитку ГРП за зниження витрат на їх реалізацію, покращання умов праці та забезпечення екологічної і експлуатаційної безпеки.

У результаті розробленої стратегії управління витратами керівництво ГРП має отримати чіткі відповіді на такі запитання:

- яка величина витрат потрібна для реалізації стратегічних цілей розвитку підприємства (у тому числі з розбивкою на конкретні періоди реалізації цілей у часі);

- обґрунтування найбільш раціональних джерел фінансування стратегічних напрямів розвитку підприємства;

- визначення структури витрат із виділенням необхідних обсягів позикового капіталу;

- оцінка ефективності реалізації стратегічних цілей розвитку підприємства і вибір найдоцільніших варіантів їх реалізації;

- прогнозування основних економічних параметрів

виробничо-господарської діяльності ГРП у результаті реалізації стратегічних цілей його розвитку.

Послідовність розроблення стратегії розвитку ГРП та її ув'язка з підсистемою управління витратами показана на рис. 1.

Процес розроблення стратегії розвитку ГРП доцільно розділити на чотири етапи:

- визначення стратегічного становища ГРП за окремими напрямками;

- визначення узагальнюючої оцінки впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на діяльність ГРП;

- визначення стратегічних альтернатив;

- вироблення стратегії, що має задовольнити потреби регіону у послугах ГРП, раціонально використовувати газові ресурси та забезпечувати потреби споживачів.

Стратегічна політика ГРП стосовно витрат на забезпечення реалізації його стратегічних цілей на означених етапах має підпорядкований характер, спрямований на виявлення найбільш ефективних варіантів реалізації стратегічних цілей, вирішуючи при цьому локальні завдання побудови раціональних, фінансових і грошових потоків, визначення реальних та потенціальних інвесторів тощо.

Після прийняття колективом ГРП стратегії розвитку та її формалізації у техніко-економічних параметрах стратегія управління витратами набуває іншого характеру. Основними завданнями цієї системи стає розроблення механізмів управління інвестиціями, операційними витратами, визначення джерел фінансування, оцінка ефективності використання витрат.

Стратегічні завдання у сфері управління витратами стають вихідною інформацією для системи поточного управління ними виходячи з поточних завдань розвитку ГРП.

В умовах ринкової економіки ключовим фактором у визначенні ефективності використання витрат є методологія визначення цін на продукцію і послуги. Враховуючи специфіку галузі та прийняту у державі методологію ціноутворення на продукцію і послуги

ГРП, слід зазначити, що діюча система ціноутворення не стимулює виробників до того, щоб знижувати витрати на виробництво та надання послуг, оскільки їх фактичний рівень є основою для визначення цін. Монопольне становище ГРП у наданні послуг фізичним та юридичним особам на безальтернативній основі теж не сприяє створенню конкурентного середовища на кінцевому етапі реалізації газу і послуг стосовно забезпечення потреб споживачів, що значно звужує можливості впливу споживачів на економічну поведінку ГРП як монополістів. Деякі функції щодо захисту інтересів споживачів в Україні виконують органи місцевої влади, пред'являючи вимоги до забезпечення населення газом. Однак при цьому держава надає доволі багато пільг в оплаті за газові послуги значної частини населення, які мають доходи менше встановленого рівня. Певні пільги окремим верствам населення надаються і в інших державах, але в Україні ці питання мають масовий характер, заплутані в оформленні документів, що ускладнює облік оплати за спожиті послуги, надані ГРП, прогнозування можливих обсягів надходжень найближчу перспективу, а отже, й оцінку ефективності використання витрат. Пільги, надані окремим малозабезпеченим верствам населення, мають компенсуватись за рахунок державного і місцевих бюджетів, але і в цих питаннях нині є багато невідпра-

цьованих позицій, що негативно впливають на діяльність ГРП, знижуючи ефективність результатів господарювання. Зниження прибутковості роботи підприємств будь-якої галузі, як відомо, призводить до звуження бази оподаткування, зниження надходжень до бюджету, у підсумку держава несе втрати від такої політики ціноутворення, оподаткування та планування витрат на виробництво. У найповнішій формі ці недоліки проявились у газовій промисловості, зокрема на кінцевій стадії споживання продукції та послуг.

Ураховуючи реальну фінансову ситуацію в галузі і в країні в цілому, слід констатувати, що підвищення ефективності діяльності ГРП може реально здійснюватись за рахунок повнішого використання інструментів і важелів ринкової економіки, зокрема закріплення власного становища на регіональних газових ринках на основі укладення довготермінових контрактів зі стратегічними споживачами газових ресурсів – юридичними особами енергогенеруючих та промислових компаній; удосконалення економічних відносин із суб'єктами комунальної теплоенергетики, котрі нині є основними боржниками ГРП.

Зниження залежності ефективності діяльності ГРП від платоспроможності населення потребує впровадження нових механізмів обліку доходів населення. Розв'язання такої проблеми в цілому виходить за межі можливостей та компетенції ГРП і має стати важли-

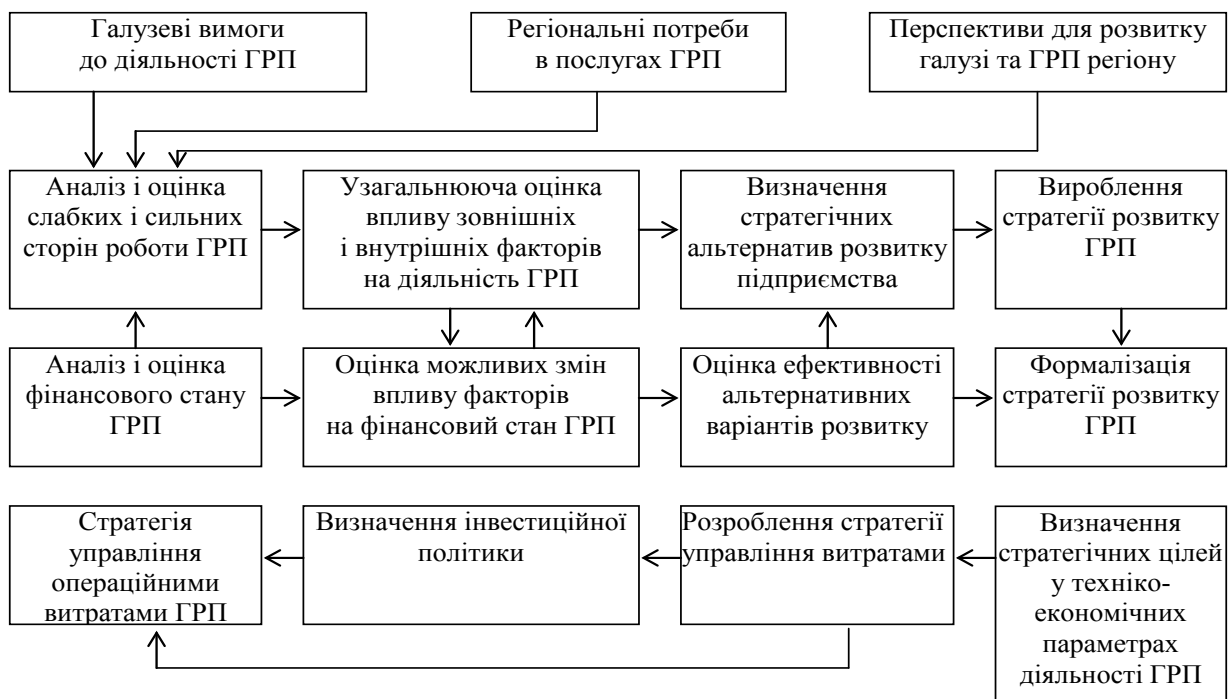


Рис. 1. Послідовність формування стратегії управління витратами ГРП

вим завданням владних структур регіонального рівня, включаючи й органи податкової адміністрації. На нашу думку, на регіональному і місцевому рівнях необхідно створити систему обліку зайнятості населення, доходів основних верств населення з виділенням категорії малозабезпечених людей, які не здатні оплачувати послуги газорозподільних компаній, інші види комунальних і соціальних послуг. Створення таких систем обліку має сформувати важливу вихідну інформацію для різних систем соціального забезпечення, переходу від загальних до адресних механізмів соціального захисту населення. Для газорозподільних компаній створення системи обліку малозабезпечених верств населення з розбивкою по регіонах обслуговування ГРП становитиме важливу інформацію для прогнозування можливих надходжень за спожитий ними газ та можливі величини заборгованості цієї категорії споживачів. Це дасть можливість завчасно приймати рішення щодо управління грошовими затратами за спожитий газ і послуги ГРП у напрямі «споживачі – ГРП», визначати критичні для підприємства ситуації, які загрожують збитковості і банкрутству. Відсутність такої інформації сьогодні не дає змоги розробляти ефективні механізми управління витратами та знижує відповідальність керівництва ГРП за збитковість функціонування суб'єктів господарювання. Достатньо зазначити, що жодне з існуючих підприємств, що надають газопостачальні послуги споживачам, за роки формування ринкових відносин не збанкрутувало, а продовжує функціонувати в режимі збитковості, що свідчить про невідосконаленість та слабкість впливу ринкового середовища в газотранспортному комплексі.

Розробляючи фінансову стратегію ГРП зі споживачами, слід урахувати зміни (позитивні або негативні), які можуть відбутись у перспективі у сфері не тільки їх доходів і видатків, а й власних витрат.

В Україні як на підприємствах, що використовують газ, включаючи населення, так і на підприємствах, які його видобувають, зберігають, транспортують та реалізують споживачам, використовуються переважно енергозатратні технології. Розв'язання проблеми виходить за межі стратегії розвитку галузі, зачіпає інтереси споживачів газу. Отже, і шукати шляхи розв'язання проблем, пов'язаних із реалізацією політики енергозбереження в країні, слід на принципах системного підходу, аналізуючи можливі

резерви зниження витрат на різних етапах видобування, виробництва і споживання енергопродуктів та послуг. Використовуючи зарубіжний досвід, у газовій промисловості доцільно запровадити диференційований підхід до формування ціни на газ і послуги ГРП залежно від раціональності використання ресурсів газу споживачами та на власні потреби постачальників.

Таким чином, ціна на газ повинна формуватись із двох складників: тарифу на газ, що встановлюється державою, у даному разі НКРЕ, й оплати за спожитий газ понад установлені нормативи. Надбавка до ціни наднормативного рівня використання газу може наближатись до середньоєвропейської величини вартості газу. Однак при цьому слід урахувати можливість попиту на газ та перехід споживачів на альтернативні види паливно-енергетичних ресурсів. Важливо встановити такі межі цього показника, які мали б стимулювати зниження витрат газу на одиницю виробленої продукції, послуг або на душу населення за визначений період часу.

Важливим етапом у розробленні стратегії розвитку ГРП та управління витратами є визначення сильних і слабких сторін у роботі підприємств, виокремлення основних факторів, дія яких у перспективі буде визначальною. На цьому етапі доцільно використати методологію аналізу, яка широко застосовується у зарубіжних фірмах, так званий SWOT-аналіз. Сутність його полягає у визначенні параметрів ГРП, які можна віднести до сильних і слабких сторін, включаючи загрозливі фактори для перспектив розвитку підприємств. Це дасть можливість сконцентрувати увагу на реалізації сильних сторін підприємств, визначити фактори успіху (КФУ) та завчасно вжити заходів стосовно зниження негативного впливу слабких сторін в їх роботі.

**Висновки з цього дослідження.** Отже, методологія формування стратегій управління витратами ГРП передбачає використання маркетингових досліджень у напрямках вивчення потреб споживачів у регіоні, галузевої політики в ціноутворенні; визначення стратегічного становища ГРП за окремими видами послуг на регіональних газових ринках; виявлення слабких і сильних сторін підприємства, альтернативних варіантів задоволення потреб споживачів; розроблення і реалізацію стратегічного плану підвищення ефективності господарювання.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Попова Р. Финансы предприятий / Р. Попова, И. Самонова, И. Добросердова. – М. : Питер. – 2001. – 223 с.
2. Яценко О.І. Стратегічний підхід в управлінні витратами підприємства / О.І. Яценко // Науковий вісник НЛТУ України. – 2008. – Вип. 18.2. – С.145–149.
3. Бобрівець С. Етапи розвитку і впровадження систем управління витратами виробництва на промислових підприємствах / С. Бобрівець, В. Панасюк // Зб. тез та текстів виступів на республіканській науково-практичній конференції «Роль національних стандартів обліку в інтеграційному процесі України у світовий економічний простір». – Мукачево : МТІ. – 2002. – С. 51–58.
4. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Правил надання населенню послуг з газопостачання» від 09 грудня 1999 р. № 2246 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2246-99-p>.
5. Енергетична стратегія України на період до 2030 року, схвалена Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 15 березня 2006 р. № 145 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.aes-ukraine.com/documents/5390.html-48k](http://www.aes-ukraine.com/documents/5390.html-48k).