

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ГАЗОВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Эффективная работа всех отраслей, входящих в топливно-энергетический комплекс Республики Беларусь, имеет важное значение в обеспечении бесперебойного функционирования экономики страны в целом и высокого уровня доходов общества, его материального благосостояния.

Одной из составляющих топливно-энергетического комплекса Республики Беларусь является газовая отрасль, которая в последние годы стала активно развиваться.

В настоящее время Республика Беларусь является одной из самых газифицированных стран в мире. Природным газом газифицированы все 113 городов и 118 районных центров, 88 из 89 поселков, 66 % агрогородков. Уровень газификации квартир достигает 78 % [1, 3].

Газовая отрасль Республики Беларусь включает в себя:

- газотранспортную систему, которая состоит из магистральных трубопроводов, по которым газ следует до хранилищ или транзитом;
- газораспределительную систему, которая осуществляет поставку газа конечным потребителям.

Республика Беларусь осуществляет добычу природного газа, однако объемы ее являются незначительными, в общем его количестве и не могут обеспечить весь спрос как со стороны населения, так и со стороны организаций. Большая часть его импортируется из Российской Федерации (таблица 1). Это свидетельствует о энергетической зависимости Республики Беларусь от внешних поставок. Страна входит в двадцатку наиболее энергозависимых стран мира, так как обеспеченность собственным природным газом составляет всего 2 % [2, 3].

Таблица 1

**Баланс природного газа на 2017-2019 гг., млн.м<sup>3</sup> [2]**

Показатели	2017 год	2018 год	2019 год
Производство (добыча)	205	211	218
Импорт:	19014	20330	20261
Российская Федерация	19014	20330	20261
Потреблено в Республике Беларусь	19452	20633	20473

Газовая промышленность Республики Беларусь обладает рядом специфических особенностей, которые определяют принципы ее функционирования:

- необходимость значительных капиталовложений в проекты, направленные на развитие газовой отрасли;
- долгосрочный характер реализации проектов, связанных с развитием и функционированием газовой промышленности;
- предприятия газовой отрасли находятся под жестким государственным контролем, и их деятельность регулируется специальными государственными органами;
- работа предприятий газовой промышленности осуществляется в условиях регулируемых цен и тарифов;
- на предприятиях лежит значительная социальная ответственность за надежное газоснабжение и газообеспечение потребителей;
- изменчивость белорусского законодательства, регулирующего данное направление;
- широко разветвленная инфраструктура предприятий газовой промышленности;
- несогласованность бизнес-процессов, неразвитость управленческого учета, риск-менеджмента, недостаточное внимание со стороны руководства этим направлением;
- склонность к тоталитарно-бюрократическому управлению;
- отсутствие системы стратегического менеджмента [2, 4].

На современном этапе активная модернизация отрасли направлена на формирование единой системы газоснабжения на основе совершенствования организационной структуры.

В связи с вышеизложенным, в основе модели стратегического управления развитием организаций газовой отрасли Республики Беларусь должны лежать методические подходы, позволяющие учесть все вышеперечисленные особенности и решить задачи, связанные с развитием данного направления.

Согласно мнению О.С. Виханского, стратегическое управление — это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей [5].

Организации газовой промышленности на современном этапе внедряют и реализовывают меры, которые направлены на стратегическую устойчивость и эффективность текущего функционирования. Для этого используются такие инструменты как эффективная структурная организация, реалистичная производственная программа, четкое управление финансовыми потоками, нацеленность на инновации.

На современном этапе разработаны общие принципы, методы и инструменты эффективного стратегического управления предприятиями государственного сектора, однако их неадаптированное применение на предприятиях

газовой промышленности не может быть осуществлено в силу белорусской специфики и особой среды функционирования хозяйствующих субъектов ТЭК.

Учесть все особенности и требования газовой промышленности Республики Беларусь способна методика стратегического управления – система сбалансированных показателей. Эта система позволит связать стратегию отдельных организаций газовой промышленности с основными приоритетами развития всей областной экономики страны.

Сбалансированная система показателей, предложенная в начале 1990-х годов американскими специалистами в области стратегического менеджмента Робертом Капланом и Дэвидом Нортоном.

С помощью сбалансированной системы показателей организации могут количественно оценить свои важнейшие нематериальные активы – людей, информацию, культуру.

Сбалансированная система показателей сохраняет традиционные финансовые параметры, которые отражают исторический аспект уже свершившихся событий. Это очень важно для предприятий промышленной эпохи, для которых инвестиции в долгосрочные потенциальные возможности и взаимоотношения с клиентами не были определяющими с точки зрения достижения успеха. Однако такие критерии не годятся для управления и оценки деятельности компаний в век информации, которая направлена на создание стоимости посредством инвестирования в клиентов, работников, производство, технологию и инновационные проекты. Показатель успеха государственных организаций – это эффективность, с которой они действуют на своей территории и в соответствующих группах населения. Цели в данном случае имеют реальный результат, финансы носят финансовый или ограничительный характер [6].

Предприятия газовой промышленности являются открытыми системами, на которые воздействует большое количество факторов внешней среды. Система сбалансированных показателей позволяет учесть данные требования путем разработки комплекса специальных показателей, которые соотнесены с различными аспектами деятельности предприятий.

Все основные отрасли топливно-энергетического комплекса Республики Беларусь являются динамически развивающимися и имеют важное значение для экономики страны в целом. При использовании эффективных новейших технологий они способны в достаточном объеме обеспечить потребителей энергоресурсами.

#### Литература

1. ГПО «Белтопгаз» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.topgas.by>.
2. Статистические данные о результатах деятельности предприятий топливно-энергетического комплекса Республики Беларусь [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.belstat.gov.by>.
3. Дашкевич Т.В. Инновационное развитие топливно-энергетического комплекса Республики Беларусь// Экономика и управление: социальный, экономический и инженерный аспекты: сб. науч. статей I Межд. науч.-практ. конференции УО БрГТУ, Брест, 22-23 ноября 2018; редкол.: В.В. Зазерская. - Брест: Изд-во БрГТУ, 2018.- с.131-135.
4. Министерство энергетики Республики Беларусь: законодательство [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://minenergo.gov.by>.
5. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник, 2-е изд. перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2010. – 296 с.
6. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – 3-е изд. – М.: Олимп-Бизнес, 2019. – 320 с.