Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості. 2018. № 3 (5)
ISSN 2522-9818 (print)
ISSN 2524-2296 (online)

УДК 658.14/.17
DOI: https://doi.org/10.30837/2522-9818.2018.5.087

В. В. Кирій, Д. О. Чеченець

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТАМИ ГОСПОДАРЮВАННЯ ЗА УМОВ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЇХ ДІЯЛЬНОСТІ НА ОСНОВІ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ

Предметом дослідження даної роботи є процеси функціонування підприємств – природних монополій України, а саме газотранспортних підприємств, з урахуванням особливостей їхньої діяльності. Актуальність дослідження обумовлена соціальною значимістю таких підприємств з одного боку, а з другого – обмеженням з боку державних інституцій, які накладаються на окремі економічні процеси та спричиняють необхідність розробляти нові підходи до управлінської діяльності. **Метою** роботи є формування комплексної системи показників управління підприємством, яка націлена на вирішення конкретних нагальних проблем діяльності та має достатній рівень гнучкості для подальшого функціонування та постійного удосконалення. **Завданням** роботи є визначення переліку показників роботи підприємства, що ґрунтуються на експертних оцінках вищого менеджменту підприємства з одного боку, а з другого – визначають основні стратегічні напрями діяльності підприємства, перелік яких обґрунтовано структурою збалансованої системи показників. Під час проведення дослідження в роботі використані **методи** та основні положення стратегічного менеджменту та побудови збалансованої системи показників роботи, методи обробки експертних оцінок та суджень вищого менеджменту газотранспортних підприємств. **Результати**: в роботі розглянуто та проаналізовано основні проблеми діяльності газотранспортних підприємств України, які в більшості стосуються збутової діяльності підприємства. Запропоновано застосовувати збалансовану систему показників для удосконалення збутових процесів діяльності підприємства, що будується на основі її класичної моделі (фінансовий, споживчий напрямки, напрямки внутрішніх процесів та навчання і зростання) та з урахуванням умови значного державного регулювання таких підприємств. **Висновки:** побудована збалансована система показників для конкретного підприємства має сприяти досягненню певних фінансових показників, але таким чином, що шляхи їх досягнення логічно випливають із наявних проблем конкретного підприємства та пов'язаних між собою єдиним баченням досягнення мети.

Ключові слова: збалансована система показників; газотранспортні компанії; стратегічне управління.

Вступ

Підприємства – природні монополії у сучасній економіці України мають досить високе стратегічне та соціальне значення, що значним чином визначає їх функціонування, міру та напрям впливу державного регулювання. Для таких підприємств виникає два основних напрямки економічного регулювання: по-перше, забезпечення економічної беззбиткової діяльності природних монополій та, по-друге, підтримання цінової доступності та споживчої якості послуг, які вони надають, на певному рівні. У сучасній економічній ситуації витримати баланс між двома цими напрямками досить важко, оскільки вони найчастіше носять протилежний характер. За таких умов підприємства із державним регулюванням мають удосконалювати управління процесами, проводячи як реорганізацію так і розробку стратегічних напрямів удосконалення основних виробничо-збутових процесів, внутрішніх процесів, визначати показники ефективності таких процесів та суворо їх контролювати, оскільки мають досить жорсткі обмеження щодо регулювання відносин із зовнішнім середовищем, зокрема у ціновій політиці.

Аналіз проблеми та існуючих методів

Дослідження проблем сталого розвитку промисловості та управління ним стали предметом наукових пошуків таких вчених, як О. Амоші, В. Гейця, О. Раєвнєвої, Ю. Погорелова, Н. Цопи, З. Коробкової, Є. Іоніна, Н. Мамонтової, А. Васіної, Л. Гринів, І. Мойсеєнко, Ж. Поплавської та інших. Особливу увагу багато науковців приділяють особливостям розвитку газотранспротних підприємств, більшість з яких є природними монополістами на регіональних ринках [1–4, 12]. Найбільш відомими є школа економіки під керівництвом Є.В. Крикавського з НТУ "Львівська політехніка" та провідні науковці Івано-франківського університету нафти і газу. Серед сучасних праць щодо оцінки ефективності функціонування газорозподільчих підприємств слід виділити роботу С.В. Грубяк, проте в ній розглядається тільки витратний підхід до ефективності діяльності процесів [5].

Серед зарубіжних авторів, які зробили значний вклад у вирішенні прикладних питань стратегічного планування у тому числі й розробки принципу збалансованої системи показників можна виділити: Аллена Р. Коена, Р. Каплана, Д. Нортона, М.Х. Мескона, Р. Пола Нивена, Оливье Нильс-Горана, Саймона Хайкина, Роберта Рэнделла, А. Прайснера та інших].

Наразі розроблено багато методів управління підприємством з метою вирішення окремих проблем, однак більшість з цих методів або розглядають процес вирішення питань окремо від інших процесів, або несуть у більшості своїй рекомендаційний характер, без прив'язки до конкретних економічних проблем певного суб'єкта господарювання. Особливістю діяльності підприємств газотранспортного комплексу є постійна дебіторська заборгованість, що супроводжує операційну діяльність, а отже додаткова ризикованість фінансового стану підприємства [13–14]. Управління дебіторською заборгованістю є

© В. В. Кирій, Д. О. Чеченець, 2018

ISSN 2522-9818 (print)
ISSN 2524-2296 (online) Innovative technologies and scientific solutions for industries. 2018. No. 3 (5)

однією з перочергових задач вищого керівництва газотранспортних підприємств [15].

У даній роботі буде розглянуто формування системи показників управління підприємством ПАТ "Харківгаз" з метою подолання основних проблем, які, з точки зору керівництва, несуть найбільшу загрозу фінансовій стабільності. Складність даного завдання зумовлена тим, що дане підприємство є монополістом на ринку послуг, транспортування та реалізації газу, що є його операційною діяльністю, та функціонує в умовах жорсткого державного регулювання діяльності, яке значно обмежує можливості менеджменту підприємства.

Метою статті є формування комплексної системи показників управління газотранспортного підприємства, яка націлена на вирішення конкретних нагальних проблем діяльності та має достатній рівень гнучкості для подальшої перебудови.

Матеріали та методи: для проведеного дослідження в роботі використані основні положення щодо стратегічного менеджменту та побудови збалансованої системи показників роботи, методи обробки експертних оцінок та суджень вищого менеджменту газотранспортних підприємств.

Виклад основних результатів

На даний момент політика лібералізації ринків природних монополій в Україні призвела до того, що компанії-монополісти, які отримують певний регулюючий вплив з боку держави, все ж отримали певні важелі впливу на зовнішнє середовище. Це проявляється, наприклад, у можливості стягнення штрафних санкцій з боржника, накладання додаткових платежів за порушення умов договорів. Однак такі інструменти мають досить суперечливий характер, так виписування штрафу хронічному боржнику навряд чи прискорить погашення боргу. З іншого боку наявність даного інструментарію більш корисна ніж його відсутність.

У будь-якому випадку дана ситуація вимагає створення нових механізмів у сфері менеджменту, які максимізуватимуть вигоди та збільшуватимуть оперативність діяльності. Досить широко відома та досить добре себе зарекомендувала у такій ситуації, як інструмент менеджменту, збалансована система показників ефективності діяльності.

Збалансована система показників (ЗСП) надає менеджеру інструмент для отримання бажаних результатів у складних умовах жорсткої конкуренції – умовах, в яких сьогодні працюють всі компанії. Зазвичай стратегічне планування діяльності підприємств зводилося до формування певних фінансових показників, які відображалися у фінансовій звітності. Такий підхід був досить прийнятний в індустріальну епоху, коли планування на 3–5 років було достатнім. Однак у сучасну інформаційну епоху це є досить неповоротким механізмом управління. ЗСП є системою, яка дозволяє пов’язати між собою досягнення фінансових показників, як стратегічної складової, з поточними задачами впливу на них за допомогою чітких причинно-наслідкових зв’язків. Таким чином забезпечується наступний зворотній зв’язок: стратегія вказує, які показники слід використовувати, а показники пояснюють яким чином повинна досягатися стратегія.

Основний пріоритет у збалансованій системі показників робиться на оцінку досягнення фінансових результатів, яка доповнюється фінансовими показниками діяльності безпосередніх виконавців. ЗСП оцінює роботу компанії на основі чотирьох збалансованих параметрів:

- фінанси;
- взаємини з клієнтами;
- внутрішні бізнес-процеси;
- навчання і підвищення кваліфікації персоналу.

З її допомогою можна аналізувати не лише фінансові результати, але одночасно брати участь у створенні нових можливостей і регулювати придбання активів для подальшого зростання.

Збалансована система показників на даний момент є досить розповсюдженою методикою менеджменту серед вітчизняних та закордонних компаній. Суть цієї системи коротко формулюється за допомогою двох основних положень:

- лише фінансових показників недостатньо для того, щоб повністю та всебічно (збалансовано) описати стан підприємства, їх необхідно доповнити іншими показниками;
- дана система показників може бути використана не просто як комплексний індикатор стану підприємства, а як система управління, яка забезпечує зв’язок між стратегічними починаннями власників або топ-менеджерів та операційною діяльністю менеджменту підприємства.

Неможливо управляти тим, що не можна виміряти. Це основний принцип будь-якої системи оціночних критеріїв, яка надає сильний вплив на поведінку людей як в самій організації, так і за її межами. Якщо компанія хоче не тільки вижити, але і процвітати в інформаційну епоху, то її системи оцінки і управління повинні будуватися виходячи зі стратегічних завдань та можливостей. На жаль, при створенні стратегії багато компаній, орієнтуючись на взаємини з клієнтами, ключові конкурентні напрями та власні ресурси, мотивують співробітників і оцінюють результати тільки за фінансовими показниками. Зберігаючи фінансову складову в якості основного параметру управлінського та бізнес-процесу, ЗСП одночасно надає велике значення узагальненого інтегрованого комплексу критеріїв, що зв’язують довгостроковий фінансовий успіх з такими показниками, як клієнтська база, внутрішні процеси, персонал і систематична робота компанії в цілому [15]. У даній роботі буде продемонстровано побудову ЗСП на прикладі газотранспортного підприємства ПАТ "Харківгаз" з метою визначити стратегічні цілі розвитку даної компанії та на основі цього будувати стратегію майбутнього розвитку.

Збалансована система показників базується на визначенні цілей підприємства, доцільно буде

ISSN 2522-9818 (print)
Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості. 2018. № 3 (5) ISSN 2524-2296 (online)

визначитися зі слабкими сторонами та недоліками підприємства для того щоб обрати доцільну стратегію їх подолання. З цією метою було проведене опитування декількох представників топ-менеджменту ПАТ "Харківгаз" за системою, розробленою фірмою "Делойт-Туш-Томацу". У результаті опитування були визначені наступні найбільш гострі проблеми, що найбільше непокоять керівництво:

1) продаж продукції клієнтам, не здатним її оплатити – слабка або відсутня кредитна політика (у відношенні продажів);

2) нечітко визначений загальний процес погашення дебіторської заборгованості; слабка або відсутня політика стягнення боргу споживача, у тому числі у судовому порядку (після продажу);

3) незадіяність на повну потужність окремих виробництв або допоміжного виробничого обладнання;

4) неналежний стан деяких видів обладнання, що породжує проблеми як у процесі експлуатації, так і з якістю продукції;

5) високий сумарний об'єм боргу перед постачальниками у порівнянні з вартістю компанії;

6) нереалістичне або надмірно оптимістичне планування збуту (істотне відхилення від плану);

7) скорочення продажів;

8) сезонні труднощі: компанія не має можливості вирівнювати сезонні коливання прибутку та грошового потоку;

9) висока залежність від обмеженої кількості клієнтів;

10) об'єм валових продажів нижче рівня беззбитковості по значному переліку продукції;

11) високий рівень постійних витрат;

12) надмірна залежність від обмеженої кількості постачальників;

13) надмірні витрати на придбання ресурсів;

14) зниження грошового потоку від операційної діяльності;

15) відсутність нових споживачів та нових ринків збуту;

16) відсутність у відділу продажів основної продукції ані довгострокових, ані тактичних планів щодо зміни політики продажів;

17) брак сучасних підходів до управління бізнесом; відсутність комп'ютеризації підтримки управлінських рішень;

18) не визначені та не використовуються вирішальні фактори успіху компанії.

Зрозуміло, що одних лише фінансових показників не достатньо, щоб врахувати усі ці фактори та збільшити вартість газотранспортного підприємства. Основна структурна ідея збалансованої системи показників полягає в тому, щоб збалансувати систему показників у вигляді чотирьох груп. Логіка взаємодії цих груп показана на рис. 1.

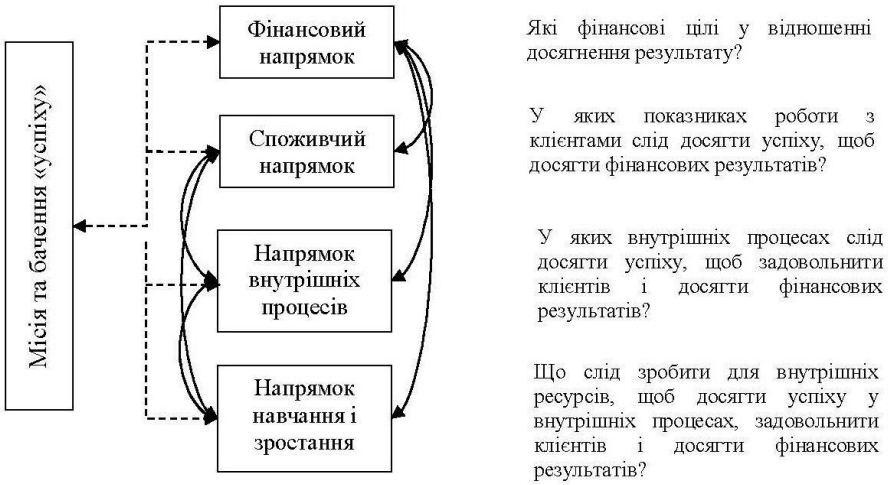

Рис. 1. Структура збалансованої системи показників (на основі [3])

Деякі із вищеназваних проблем неможливо у сьогоденних умовах діяльності повністю нейтралізувати, однак негативний вплив більшості з них можливо скоригувати. На рівні гіпотези можливо визначити показники фінансового напрямку, які слід прагнути поліпшити:

- збільшити грошовий потік від наявної клієнтської бази;
- зменшити видатки від поточної діяльності.

Такі заходи повинні поліпшити фінансовий стан підприємства за рахунок збільшення валового прибутку, що напряму впливатиме на п'яту, десяту, одинадцяту та чотирнадцяту проблеми за переліком.

З огляду на те, що газотранспортне підприємство ПАТ "Харківгаз" не має можливості регулювати цінову політику та інші різноманітні зовнішні фактори, логічним буде формування внутрішньої політики регулювання роботи з клієнтами. Формування гнучкої системи заохочень та уникання проблемних клієнтів призведе до безпосереднього поліпшення наступних проблемних областей за номерами один, два, шість, сім, вісім, п'ятнадцять.

Для виконання вищезазначених завдань необхідне введення інновацій безпосередньо на рівні виконавчого персоналу. Зокрема вироблення нової політики збору, обробки та інтерпретації наявної

ISSN 2522-9818 (print)
ISSN 2524-2296 (online) Innovative technologies and scientific solutions for industries. 2018. No. 3 (5)

інформації та створення на її основі довгострокових планів та поточного менеджменту діяльності. Це дозволить вплинути на такі проблеми, як перша, друга, шоста, сьома, дев'ята, десята, дванадцята, шістнадцята, сімнадцята, вісімнадцята.

Також слід зазначити, що такі нововведення призведуть до необхідності навчання і підвищення кваліфікації персоналу, а також впровадження нових інформаційних технологій, реорганізації бізнес-процесів, що може призвести то певних додаткових витрат на початковій стадії. Наприклад створення спеціалізованих відділів, або закупівля нового програмного та апаратного забезпечення, проте можливо просто розширити межі компетенції вже наявного виробничого персоналу та застосовувати вже наявне програмне забезпечення, уникнувши зайвих витрат.

Сучасна економічна обстановка характеризується загальною фінансовою нестабільністю, інфляцією, циклічно чергуються фази спаду, депресії, незначним зростанням обсягів виробництва. У цих умовах результати діяльності будь-якого підприємства схильні до істотних коливань. Сьогодні реального накопичення фінансових ресурсів підприємств, по суті, не відбувається. Однією з головних причин є високий рівень інфляції, який зумовив знецінення амортизаційних фондів і оборотних коштів підприємств. У багатьох підприємств не вистачає фінансових ресурсів навіть на підтримку обсягів виробництва, а тим більше на технічне переозброєння або збільшення випуску продукції. У свою чергу, падіння виробництва призводить до зменшення прибутку, необхідного для накопичення фінансових ресурсів.

Враховуючи вищевикладене, запропоновані кроки вирішення існуючих проблем можна охарактеризувати, як завдання "протриматися на плаву", що забезпечує відносно стабільний розвиток до кращих часів, реалізація політики фінансового оздоровлення. Таким чином потрібно постійно проводити моніторинг тих заходів, які використовуються з метою визначення найбільш дієвих для вирішення потрібних завдань.

Одним з основних методів реалізації політики фінансового оздоровлення ПАТ "Харківгаз" має стати реструктуризація заборгованості. В роботі реструктуризація заборгованості розглядається, як процес, спрямований на максимізацію вартості власного капіталу підприємства за допомогою вдосконалення системи управління структурою заборгованості (дебіторської) підприємства.

До найбільш поширених варіантів реструктуризації заборгованості підприємств в рамках забезпечення їх фінансової стійкості відносяться зміна умов погашення зобов'язань і зміна форми зобов'язань (конверсія в інший вид зобов'язань):

- зміна умов повернення боргу (термінів, нарахованої пені та інших штрафних санкцій);
- конверсія в принципово інший вид заборгованостей, наприклад, звернення боргу на майно боржника (отримало широке поширення при вирішенні проблеми недоїмки бюджету), переведення боргу в цінні папери, обмін дебіторської заборгованості на акції або частки участі у статутному капіталі підприємства-боржника.

З урахуванням змісту і принципів політики фінансового оздоровлення підприємства визначаються цілі і завдання реструктуризації його заборгованості. У свою чергу, серед цілей даного процесу доцільно розрізняти стратегічну і тактичну. Стратегічною метою реструктуризації заборгованості є зростання вартості бізнесу або внаслідок збільшення обсягів продажів (що буде відбуватися під час лібералізації кредитної політики підприємства), або за рахунок прискорення оборотності дебіторської заборгованості (чому сприяє жорсткість кредитної політики), тактичною метою – забезпечення достатнім обсягом фінансових ресурсів поточної діяльності підприємства.

Основними завданнями управління заборгованістю підприємства є наступні:

- аналіз дебіторської заборгованості по кожному контрагенту, показників ефективності управління заборгованістю підприємства, що дозволить виявити його тенденції виникнення і погашення заборгованості;
- розробка та обґрунтування заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання заборгованості підприємства на всіх стадіях фінансового циклу підприємства;
- зниження рівня сукупних витрат підприємства, які витрачаються на стягнення та супроводження боргу дебіторів.

Узагальнюючи всі описані проблеми і методи їх вирішення можна остаточно визначити майбутню стратегію розвитку ПАТ "Харківгаз" у межах структури ЗСП наступним чином (рис. 2).

Висновки

Одні лише фінансові показники не можуть служити критерієм успішності діяльності підприємства, оскільки успішність може оцінюватися також і не фінансовими показниками, як наприклад клієнтська база або конкурентоспроможність, рівень сервісу. Якщо знехтувати такими показниками, тоді можна отримати фінансові вигоди, однак вони будуть скоріш за все короткостроковими. У той же час зовсім уникати фінансових показників не слід, оскільки вони служать універсальною мовою між керівництвом підприємства та його власниками (інвесторами, акціонерами).

Отже побудова збалансованої системи показників для конкретного підприємства має стати напрямом для досягнення певних фінансових показників, але таким чином, що шляхи їх досягнення логічно випливають із наявних проблем конкретного підприємства та пов'язаних між собою єдиним баченням досягнення мети. Дане бачення повинно бути сформоване на рівні топ менеджменту та інтерпретоване таким чином, щоб кожен рівень

ISSN 2522-9818 (print)
Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості. 2018. № 3 (5) ISSN 2524-2296 (online)

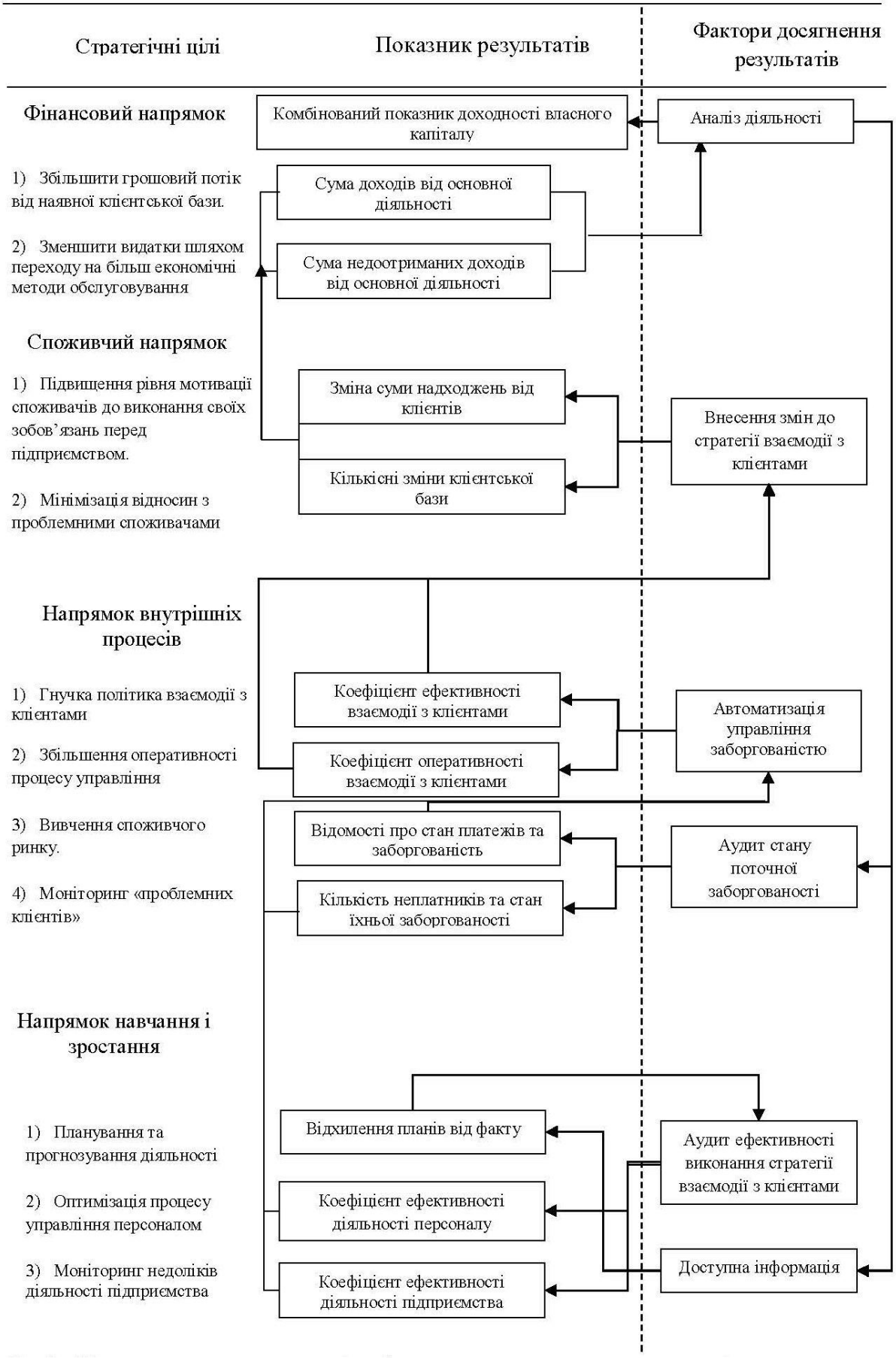

Рис. 2. Збалансована система показників у збутових процесах газотранспортного підприємства

ISSN 2522-9818 (print)
ISSN 2524-2296 (online) Innovative technologies and scientific solutions for industries. 2018. No. 3 (5)

збалансованої системи показників відповідав саме тим завданням, які малися на увазі. Також важливим моментом застосування цієї системи є постійний моніторинг впливу обраних показників та факторів їх досягнення на остаточну мету діяльності. Таким чином формується зворотній зв'язок між стратегічними та тактичними задачами, а також можлива еволюція даних напрямків, шляхом визначення найбільш впливових факторів на ті чи інші показники.

Серед переваг запропонованого методу підвищення фінансової стабільності на основі управління дебіторською заборгованістю можна визначити більшу оперативність відгуку на вплив зовнішніх факторів та орієнтованість на сучасні методи обробки інформації. Вся необхідна для аналізу інформація повинна накопичуватися автоматично у ході поточної операційної діяльності підприємства та може коригуватися кожного місяця за необхідності. Серед недоліків такої системи можна зазначити високий ступінь невизначеності характеру взаємозв'язку між показниками, визначеними як інформативні, та запропонованими методами їх поліпшення. Ступінь цієї невизначеності можна в подальшому зменшити однак позбавитися неможливо.

Список літератури

1. Погорелов Ю. С. Оцінювання та моделювання розвитку підприємства : монографія. Луганськ : Глобус, 2010. 512 с.
2. Ущаповський К. В., Костін Ю. Д. Енергетика – стратегія підприємства : монографія. Харків : Компанія СМІТ, 2015. 364 с.
3. Мамонтова Н. А. Управління вартістю компаній нафтогазового комплексу в умовах інноваційного розвитку : монографія. Львів : ПАІС, 2011. 484 с.
4. Орлов П. Економічні аспекти впровадження системи менеджменту якості на промислових підприємствах. *Економіка України*. 2008. № 2. С. 17–26.
5. Грубяк С. В. Методичні підходи до аналізу і оцінки ефективності функціонування газорозподільних підприємств. *Інноваційна економіка*. 2013. № 8. С. 307–313.
6. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996), *The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action*, Massachusetts : Havard Business School.
7. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. М. : Олимп-бизнес, 2003.
8. Niven, P. R. (2008), *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*, Hoboken NJ : John Wiley & Sons Inc.
9. Norreklit, H., Norreklit, L., Mitchell, F., & Bjomenak, T. (2012), "The rise of the Balanced Scorecard! Relevance gained?", *Journal of Accounting & Organizational Change*, No. 8 (4), P. 490–510.
10. Hristov, I. and Chirico, A. (2016), "The Limits of the Balanced Scorecard", *Open Journal of Socia Sciences*, No. 4, P. 53–58.
11. Barnabe, F. and Busco, C. (2012), "The Causal Relationships between Performance Drivers and Outcomes : Reinforcing Balanced Scorecards' Implementation through System Dynamics Models", *Journal of Accounting & Organizational Change*, No. 8, P. 528–538.
12 Кузнецова І. О. Фомалізація технології управління як складової ключової здібності підприємства. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2017. № 2. С. 116–123. DOI: https://doi.org/10.30837/2522-9818.2017.2.116.
13. Савчук В. П. Финансовый менеджмент. К. : Издательский дом "Максимум", 2001.
14. Гринюк І. М. Особливості формування дебіторської заборгованості на підприємствах нафтогазового комплексу. X Międzynarodowa Naukowi-praktyczna Konferencja "EUROPEJSKA NAUKA XXI POWIEKA-2014". At : Przemyśl, Vol. 6. P. 23–26.
15. Соколова Л. В., Кирій В. В., Чеченець Д. О. Науково-методичне забезпечення управління дебіторською заборгованістю підприємств газопостачання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : Серія "Міжнародні економічні відносини та світове господарство"*. Ужгород, 2016. Вип. 6. Част 3. С. 54–59.
16. Zizlavsky, O. (2014), "The Balanced Scorecard : Innovative Performance Measurement and Management Control System", *Journal of Technology Management & Innovation*, Universidad Alberto Hurtado, Facultad de Economía y Negocios, Vol. 9, Issue 3.
17. Запухляк І. Б. Інституційні передумови забезпечення розвитку вітчизняних газотранспортних підприємств в умовах нестабільності. *Теоретичні та прикладні питання економіки. Збірник наукових праць* / за заг. ред. проф. Ю. І. Єханурова, Г. М. Филюк). К. : ТОВ "ЦП "КОМПРИНТ", 2016. Вип. 1 (32). 233 с.

References

1. Pogorelov, Yu. S. (2010), *Assessment and modeling of enterprise development* : monograph, Lugansk : Globus, 512 p.
2. Ushhapovs`ky`j, K. V., Kostin, Yu. D. (2015), *Power engineering - the strategy of the enterprise*: monograph, Kharkiv : SMIT Company, 364 p.
3. Mamontova, N. A. (2011), *Management of the cost of oil and gas companies in terms of innovation development* : monograph, Lviv : PAIS, 484 p.
4. Orlov, P. (2008), "Economic aspects of implementation of the quality management system at industrial enterprises", *Ukraine Economy*, No. 2, P. 17–26.
5. Grubiak, S. V. (2013), "Methodical approaches to the analysis and evaluation of the efficiency of the operation of gas distribution enterprises", *Innovation Economy*, No. 8, P. 307–313.
6. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996), *The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action*, Massachusetts : Havard Business School.
7. Kaplan R., Norton D. (2003), *A strategy-oriented organization. As in the new business environment, organizations that use the balanced system of indicators*, Moscow : Olimp-business.

ISSN 2522-9818 (print)
Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості. 2018. № 3 (5) *ISSN 2524-2296 (online)*

8. Niven, P. R. (2008), *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*, Hoboken NJ : John Wiley & Sons Inc.
9. Norreklit, H., Norreklit, L., Mitchell, F., & Bjomenak, T. (2012), "The rise of the Balanced Scorecard! Relevance gained?", *Journal of Accounting & Organizational Change*, No. 8 (4), P. 490–510.
10. Hristov, I. and Chirico, A. (2016), "The Limits of the Balanced Scorecard", *Open Journal of Socia Sciences*, No. 4, P. 53–58.
11. Barnabe, F. and Busco, C. (2012), "The Causal Relationships between Performance Drivers and Outcomes : Reinforcing Balanced Scorecards' Implementation through System Dynamics Models", *Journal of Accounting & Organizational Change*, No. 8, P. 528–538.
12. Kuznetsova I. O. (2017), "Formalizing the technology of management as a constituent of the organization core capabilities", *Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries*, No. 2 (2), P. 116–123. DOI: https://doi.org/10.30837/2522-9818.2017.2.116.
13 Savchuk, V. P. (2001), *Financial management*, Kyiv : Publishing House "Maximum".
14. Grinyuk, I. M. (2014), "Features of the formation of accounts receivable at enterprises of the oil and gas complex", *X Międzynarodowa Naukowi-praktyczna Konferencja "EUROPEJSKA NAUKA XXI POWIEKA-2014"*, At : Przemyśl, Vol. 6. P. 23–26.
15. Sokolova, L. V., Kyriy, V. V., Chechenets, D. O. (2016), "Scientific and methodical support of the management of gas enterprises' accounts receivables", *Scientific herald of Uzhhorod National University : Series "International economic relations and world economy"*, Uzhgorod, Vol. 6, Part 3, P. 54–59.
16. Zizlavsky, O. (2014), "The Balanced Scorecard : Innovative Performance Measurement and Management Control System", *Journal of Technology Management & Innovation*, Universidad Alberto Hurtado, Facultad de Economía y Negocios, Vol. 9, Issue 3.
17. Zapukhlyak, I. B. (2016), "Institutional prerequisites for the development of domestic gas transport enterprises in conditions of instability", *Theoretical and applied issues of economics. Collection of scientific works* / edited by Prof. Yu. I. Yekhanurov, G. M. Filuk, Kyiv : LLC "CP" KOMPRINT", Issue 1 (32), 233 p.

Надійшла (Received) 19.08.2018

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Кирій Валентина Василівна – кандидат економічних наук, доцент, Харківський національний університет радіоелектроніки, доцент кафедри економічної кібернетики та управління економічною безпекою, Харків, Україна; e-mail: valentyna.kyriy@nure.ua; ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-2537-264X.

Кирий Валентина Васильевна – кандидат экономических наук, доцент, Харьковский национальный университет радиоэлектроники, доцент кафедры экономической кибернетики и управления экономической безопасностью, Харьков, Украина.

Kyriy Valentyna – PhD (Economics Sciences), Associate Professor, Kharkiv National University of Radioelectronics, Associate Professor at the Department of Economic Cybernetics and Management of Economic Security, Kharkiv, Ukraine.

Чеченець Дмитро Олександрович – Харківський національний університет радіоелектроніки, аспірант кафедри економічної кібернетики та управління економічною безпекою, Харків, Україна; e-mail: dmytro.chechenets@nure.ua; ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-0998-7265.

Чеченец Дмитрий Александрович – Харьковский национальный университет радиоэлектроники, аспирант кафедры экономической кибернетики и управления экономической безопасностью, Харьков, Украина.

Chechenets Dmytro – Kharkiv National University of Radioelectronics, Postgraduate at the Department of Economic Cybernetics and Management of Economic Security, Kharkiv, Ukraine.

ФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМА ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ СУБЪЕКТАМИ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ИХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ОСНОВЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Предметом исследования данной работы являются процессы функционирования предприятий – естественных монополий Украины, а именно газотранспортных предприятий с учетом особенностей их деятельности. Актуальность исследования обусловлена социальной значимостью таких предприятий с одной стороны, а с другой – ограничение со стороны государственных институтов, которые накладываются на отдельные экономические процессы, вызывают необходимость разрабатывать новые подходы к управленческой деятельности. **Целью** работы является формирование комплексной системы показателей управления предприятием, которая нацелена на решение конкретных насущных проблем деятельности и имеет достаточный уровень гибкости для дальнейшего функционирования и постоянного совершенствования. **Задачей** работы является определение перечня показателей работы предприятия, основанные на экспертных оценках высшего менеджмента предприятия с одной стороны, а с другой – определяют основные стратегические направления деятельности предприятия, перечень которых обоснованно структурой сбалансированной системы показателей. При проведении исследования в работе использованы **методы** и основные положения стратегического менеджмента и построения сбалансированной системы показателей работы, обработки экспертных оценок и суждений высшего менеджмента газотранспортных предприятий. **Результаты** в работе рассмотрены и проанализированы основные проблемы деятельности газотранспортных предприятий Украины, которые в большинстве касаются сбытовой деятельности предприятия. Предложено применять сбалансированную систему показателей для совершенствования сбытовых процессов деятельности предприятия, строящегося на основе ее классической модели (финансовый, потребительский направления, направления внутренних процессов и обучения и роста) и

ISSN 2522-9818 (print)
ISSN 2524-2296 (online) *Innovative technologies and scientific solutions for industries. 2018. No. 3 (5)*

с учетом условии значительного государственного регулирования таких предприятий. **Выводы:** построена сбалансированная система показателей для конкретного предприятия должно способствовать достижению определенных финансовых показателей, но таким образом, что пути их достижения логично вытекают из имеющихся у конкретного предприятия и связанных между собой единым видением достижения цели.

Ключевые слова: сбалансированная система показателей; газотранспортные компании; стратегическое управление.

FORMATION OF BUSINESS ENTITY EFFECTIVE MANAGEMENT SYSTEM IN CONDITIONS OF GOVERNMENT MODERATION OF ITS ACTIVITY BASED ON THE BALANCED SYSTEM OF INDEXES

The **subject** of the given work are the processes of enterprises, that are the natural monopolies, specifically the gas transportation enterprises, taking into account the specificity of the activity. The relevance of the study is determined, on one hand, by the social importance of such enterprises, and by the restrictions from the government institutions for some economic processes, which cause the necessity to develop new approaches to the management, on the other hand. The **purpose** of the work is to form a complex system of enterprise management indexes, which is aimed at the solving of specific vital problems of functioning and has the adequate level of flexibility for the further functioning and constant improvement. The main **task** of the work is to determine the list of enterprise activity indexes, which are based on the expert assessment of the top management of the enterprise on one hand, and which determine the main strategic vectors of the enterprise activities that are based on the balanced structure of indexes system, on the other hand. For the conducting of the research were used the **methods** and main statements of strategic management and formation of the balanced structure of indexes system, the method of expert assessment processing and estimation of gas transportation enterprises top management. The **outcomes**: in the work are considered and analyzed the main problems of gas transportation enterprises activities in Ukraine, which mostly concern the distribution activities of the enterprise. It is proposed to use the balanced structure of indexes system to improve the distribution activities of the enterprise, which is based on its classical model (financial, consumptive, inner processes, growth directions) and considering the conditions of significant governmental regulation of such enterprises. The **conclusion**: a balanced structure of indexes system for a particular enterprise has been constructed with the help of certain financial indexes, so the ways to achieve them are consequent from the existing problems of a particular enterprise and are connected with each other by a common vision of achieving the goal.

Keywords: balanced structure of indexes system; gas transportation enterprises; strategic management.