

8. Hor A. Investytsiyi v enerhoefektyvnist' = ekonomiya vytrat na teplo [Elektronnyy resurs] / A. Hor // Ukrayina komunal'na. – Rezhym dostupu: <http://jkg-portal.com.ua/>

9. Derzhavna pidtrymka enerhozberezhennya [Elektronnyy resurs] // Ofitsiyina storinka Derzhavnoho ahentstva z enerhoefektyvnosti ta enerhozberezhennya Ukrayiny. – Rezhym dostupu: http://saee.gov.ua/sites/default/files/Presentation_28_09_2016.pdf

10. Odesa aktyvno vprovadzhuye proekty enerhoefektyvnosti [Elektronnyy resurs] // Ofitsiyyny sayt m. Odesa. – Rezhym dostupu: <http://omr.gov.ua/ua/news/84935/>

11. Pro vnesennya zmin do Derzhavnoyi tsil'ovoyi ekonomichnoyi prohramy enerhoefektyvnosti i rozvytku sfery vyrobnytstva enerhonosiyiv z vidnovlyuvanykh dzherel enerhiyi ta al'ternatyvnykh vydiv palyva na 2010-2015 roky : Postanova Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 12 veresnya 2012 roku # 921 [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <http://zakon2.rada.gov.ua>

Рецензент: Балджи М.Д., д.е.н., професор, зав. кафедри економіки та планування бізнесу Одеського національного економічного університету

22.10.2016

УДК: 336.144.2:061.5

Ткачик Юлія

СТРАТЕГІЧНЕ ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ НА ГАЗОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

У статті розглянуто процеси стратегічного фінансового планування зі специфікою у галузі газотранспортних підприємств. Досліджено сутність понять «планування», «стратегія», «стратегічне фінансове планування». Виявлено необхідність фінансового планування на підприємствах газотранспортної галузі, окреслені його особливості в даній галузі. Визначені основні проблеми що заважають

ефективності та результативності впровадження стратегічного планування. Розкрито сутність фінансової стратегії та особливості її формування на газотранспортних підприємствах. Визначено орієнтири для розробки стратегії управління фінансовими ресурсами. Виокремлені критерії оцінки ефективності стратегічного управління з метою формування та використання фінансових ресурсів. Охарактеризовано основні етапи складання та реалізації фінансових планів, обмеження щодо їх можливостей, як впорядкованої системи дій. Викладено основні шляхи підвищення ефективності планування діяльності газотранспортних підприємств, протягом довгострокового періоду діяльності.

Ключові слова: планування, стратегія, фінансове планування, газотранспортне підприємство, стратегічне фінансове планування.

Ткачик Юлія

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ НА ГАЗОТРАНСПОРТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

В статье рассмотрены процессы стратегического финансового планирования со спецификой в области газотранспортных предприятий. Исследована сущность понятий «планирование», «стратегия», «стратегическое финансовое планирование». Выявлена необходимость финансового планирования на предприятиях газотранспортной отрасли, очерченные его особенности в данной области. Определены основные проблемы, влияющие на эффективность и результативность внедрения стратегического планирования. Раскрыта сущность финансовой стратегии и особенности ее формирования на газотранспортных предприятиях. Определены ориентиры для разработки стратегии управления финансовыми ресурсами. Выделены критерии оценки эффективности стратегического управления с целью формирования и использования финансовых ресурсов. Охарактеризованы основные этапы составления и реализации финансовых планов, ограничения по поводу их возможностей, как упорядоченной системы действий. Изложены основные пути повышения эффективности планирования деятельности газотранспортных предприятий, в течении

долгосрочного периода деятельности.

Ключевые слова: планирование, стратегия, финансовое планирование, газотранспортное предприятие, стратегическое финансовое планирование.

Tkachyk Yuliia,

STRATEGIC FINANCIAL PLANNING FOR GAS TRANSPORTATION ENTERPRISE

The article deals with strategic financial planning processes with the specifics in the area of gas transmission companies. The essence of the concepts of "planning", "strategy", "strategic financial planning." Necessity of financial planning in enterprises gas transportation industry, its features defined in the art. The main problems that hinder the efficiency and effectiveness of the implementation of strategic planning. The essence of financial strategy and especially its formation on gas transportation enterprises. Defined guidelines for developing a strategy to manage financial resources. Singled out the criteria for evaluating the effectiveness of strategic management to the formation and use of financial resources. Characterize the main stages of preparation and implementation of financial plans, restrictions on their opportunities, as an orderly operation of the system. The basic ways to improve planning of gas transmission companies, the long term activity.

Keywords: planning, strategy, financial planning, gas transportation enterprise, strategic financial planning.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Запорукою розвитку та ефективності роботи будь-якого підприємства є правильний вибір стратегічних орієнтирів, за допомогою яких можливо найкращим шляхом реалізувати ресурси які перебувають у розпорядженні підприємства. У наш час винятковою стає необхідність організації такого управління, яке змогло б адаптуватись до швидких змін економічного середовища. Вихід підприємств України на світові ринки, зростання змін у зовнішньому середовищі, розвиток інформаційних технологій, виникнення нових потреб у споживачів, все це висуває на порядок денний проблему організації стратегічного

управління на підприємстві як одну з найбільш важливих проблем пов'язану з удосконалення механізмів функціонування підприємства. Особливо це стосується газотранспортних підприємств, їх монопольним становищем на вітчизняному газовому ринку України, та в теперішніх умовах фінансової та політичної ситуації. Газотранспортні підприємства є одним з елементів стратегічно важливої нафтогазової галузі і мають значний економічний і соціальний вплив на рівень життя країни та її енергонезалежність. Енергетика виступає базовою галуззю національних економік, формуючи основи економічної безпеки та закладаючи підвалини для створення валового внутрішнього продукту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання стратегії фінансового планування знаходять своє відображення у працях вітчизняних та зарубіжних науковців та практиків. Поняттям стратегії та розробкою методичних і практичних основ формування та реалізації стратегічних планів підприємств займалися: Г. Мінцберг [11], З. Шершньова [10], М. Портер [8], Акмаева Р. И. [13], О.С. Білова [6]. Питанням розробки фінансової стратегії та моделюванням фінансового потенціалу займалися: В. Ковальов [7], І. Ансофф [5], Р. Хіггінс [9], Петров А. Н. [12] та інші.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Разом з тим для підвищення ефективності та якості управління діяльністю підприємства необхідне вивчення принципу роботи методів стратегічного управління які необхідні для оптимального формування та використання фінансових ресурсів. На сьогодні методи та прийоми стратегічного фінансового управління, особливо враховуючи специфіку за видами економічної діяльності, зокрема, у нафтогазовій галузі, належним чином не розкриті, існуючі наукові розробки не використовуються на практиці. Погіршує картину і складна політично-військової ситуація, коли держава потребує найбільшого залучення інвестицій за всю історію існування.

Постановка завдання. За умов зростання кризових явищ в економіці та нестабільної ситуації в країні важливим завданням розвитку газотранспортних підприємств є розробка прогнозу їх майбутнього фінансового стану, оптимальний вибір фінансової стратегії та контроль за рівнем фінансових ризиків.

Тому необхідно дослідити особливості стратегічного

управління фінансовими ресурсами та методичні підходи до формулювання довгострокових цілей газотранспортних підприємств, обґрунтування шляхів їх удосконалення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Газотранспортні підприємства являють собою один з ключових суб'єктів стратегічно важливої нафтогазової галузі які впливають як на економічну так і на соціальну ситуацію в державі, а саме на рівень життя країни та її енергонезалежність. Споживачі природного газу потребують надання газотранспортними підприємствами послуг відповідної якості, ключовими параметрами яких є надійність, безперебійність, належний фізико-хімічний склад природного газу, технологічні параметри, які відповідають нормі. Перешкоджати належній роботі, та ефективному функціонуванню газотранспортних підприємств можуть різні політичні та фінансово-економічні проблеми. Їх вирішення потребує достовірного та глибокого аналізу та розгляду економічної сутності даних підприємств і виявлення цільових орієнтирів їх розвитку.

Діяльність у сфері нафтогазового господарства належить до природної монополії і становлять єдиний технологічний комплекс загальнодержавного значення [1]. Держава визнала його таким, що не підлягає приватизації, та передала підприємствам газового господарства у користування. Уповноваженим органом, на який покладено здійснювання контролю за використанням державного майна та становленням єдиної технічної політики, є Національна акціонерна компанія «Нафтогаз України».

Газотранспортними підприємствами постійно опікується держава. Хоча всі облгази – це публічні акціонерні товариства, частка держави в більшості з них складає 25% плюс одна акція. Оскільки незалежний регулюючий орган керує встановленням регульованих тарифів і прийняттям інших рішень, на відміну від малого бізнесу, ці підприємства завжди будуть у вигаді. Однак матеріальне становище не дає всі переваги газотранспортним підприємствам. Коли мова йде про підприємства інфраструктури, важливим чинником виступає роль, яку відіграють ці підприємства у процесі суспільного відтворення [2].

Саме тому одним із необхідних завдань для вирішення можливих проблем, забезпечення підвищення ефективності та конкурентоспроможності газотранспортних підприємств є розробка проектів їх подальшого розвитку шляхом планування і прогнозування

її діяльності.

Планування діяльності підприємства є запорукою ефективного використання наявних ресурсів і досягнення ефективних кінцевих результатів у довгостроковій перспективі. Інструментарій планування є досить різноманітним, що дозволяє використовувати певний набір методів та алгоритмів, який є прийнятним для кожної окремої галузі. Фінансове планування в свою чергу забезпечує стабільне економічне зростання, фінансову стійкість та платоспроможність підприємства.

Отже, фінансове планування – це складання системи фінансових планів за окремими напрямками фінансової діяльності підприємства, які забезпечують реалізацію його фінансової стратегії в плановому періоді [3, с. 169].

Особливістю фінансового планування є його прогностичний і індикативний характер, який дає можливість оцінити обсяги фінансових ресурсів і ефективність їх використання у перспективі, з урахуванням змін зовнішнього середовища. З цієї точки зору планування діяльності підприємства зосереджує увагу на тій його складовій, що безпосередньо пов'язана з оточенням, – стратегічному плануванні.

Поняття стратегічного планування як організованої системи підготовки, прийняття та реалізації стратегічних рішень на підприємстві отримало практичний реалізацію лише тоді, коли ступінь централізації влади різко знизилася. В умовах самостійності управління, нестабільності зовнішнього середовища у всіх її компонентах – від законодавства у сфері господарської діяльності та підприємництва до поведінки ділових партнерів, бурхливого розвитку науково-технічного прогресу – стратегічне планування може мати широкий спектр рішень, що стосуються надання послуг споживачам [5].

Методичні підходи до оцінювання ефективності стратегії тісно пов'язані з її сутнісними характеристиками, а також тими змінами, які відбувалися з поняттям цього процесу впродовж його еволюції: від інструмента конкурентної боротьби до стратегічного планування як способу дії. Цей розвиток простежується у визначення стратегії яке дав Ф. Ніколс: «Стратегія – термін, котрий відноситься до складної системи ідей, розуміння, досвіду, цілей, експертизи, сприйняття, очікувань, перспектив та планів, котрий забезпечує загальне

керівництво визначеними діями у досягненні майбутніх результатів» [4].

Повертаючись до стратегії газотранспортного підприємства, у тому числі й фінансової стратегії, слід брати до уваги фінансові можливості підприємства, вплив чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, стану економіки в цілому.

Схема процесу планування має складатися з послідовних, взаємопов'язаних етапів. На першому етапі стратегія розвитку визначає місію і довгострокові цілі, які підприємство прагне досягти в процесі своєї діяльності. Місія дозволяє підприємству не тільки бачити і усвідомлювати свої досягнення в майбутньому, а й зрозуміти, для чого воно створене і яке його призначення. Якщо місія визначає довгострокові напрямки діяльності підприємства, то стратегічні цілі їх конкретизують. Більш того, за допомогою них проводиться оцінка результатів діяльності підприємства по досягненню їм поставлених завдань в довгостроковій перспективі.

На другому етапі стратегічного планування дається оцінка поточного стану підприємства шляхом розрахунку якісних і кількісних показників, що характеризують ефективність використання його фінансових ресурсів, а також фінансові можливості для досягнення поставлених цілей.

Для прогнозування і складання фінансового плану підприємство повинно постійно займатися збором і аналізом величезного обсягу інформації про галузь, ринок, конкурентів. Тому на третьому етапі проводиться аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Аналіз зовнішнього середовища включає вивчення макроекономічних показників, а також аналіз покупців і продавців. З іншого боку, даний процес не обходиться без розробленої на підприємстві тактики реалізації плану, правил і процедур, які дозволяють підприємству здійснювати діяльність в рамках обраної стратегії. Кожен зі складових елементів даного етапу виконує свою функцію і спрямований на поступове досягнення цілей в області фінансів [5].

Отже, у процесі складання фінансової стратегії необхідно не тільки визначити стратегію підприємства і встановити стратегічні цілі; а і розробити відповідну фінансову політику, яка в свою чергу має такі складові як управління капіталом, активами, інвестиціями,

грошовими потоками, фінансовими ризиками та антикризове фінансове управління. Оцінка стратегії має відповісти на питання, чи здатне підприємство реалізувати обрану фінансову стратегію. На етапі реалізації стратегії ведеться аналіз прогностичних показників, для створення на підприємстві відповідних центрів реалізації та контролю за обраною стратегією.

Для встановлення періоду формування стратегії необхідно врахувати галузь; розмір підприємства, життєвий цикл; розвиток економіки в цілому. Під час розроблення фінансової стратегії слід враховувати динаміку макроекономічних процесів, тенденції розвитку вітчизняних фінансових ринків, можливості диверсифікації діяльності підприємства, також підприємство має врахувати основні цілі та завдання національної нафтогазової стратегії та концепції розвитку газотранспортних підприємств. Визначення стратегічних цілей передбачає аналіз таких показників: частка власного капіталу підприємства в загальному обсязі, середньорічні темпи його зростання та рентабельність; частка обігових і необігових активів; аналіз фінансової стійкості та платоспроможності; аналіз фінансових ризиків. . Правильно поставлена ціль має стимулювати розвиток підприємства в усіх його багатогранних аспектах [3, с.169].

Загальними цілями енергогенеруючих компаній є безпека та відповідність стандартам, реалізація інвестиційних проектів, розвиток нових технологій. Основними цільовими орієнтирами газотранспортних підприємств повинні бути: логістика, управління фінансами, планування і управління виробництвом, управління взаємовідносинами з партнерами і клієнтами, управління розподілом газових потоків, сервісне обслуговування, матеріальне стимулювання, управління якістю, оскільки саме від нього буде залежати наскільки ефективно будуть реалізовані всі інші орієнтири.

Існує точка зору, що в умовах мінливості політичної та економічної ситуації, а також високих темпів інфляції, планування не має сенсу. Це твердження можна переосмислити, спираючись на те, що чим вище рівень невизначеності, який впливає із нестабільності, то більша роль планування, в ході якого слід обґрунтувати різні варіанти ведення господарської діяльності, пристосовані до відповідних прогнозованих сценаріях розвитку. У такому випадку система планування повинна бути перетворена. Головною

цільовою функцією планування має бути забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, яка у перспективі забезпечить міцність і стійкість об'єкта управління на ринку. Інша основна функція - інформаційно-орієнтована, завданням якої є не стільки обробка статистичної інформації, скільки надання орієнтирів для управлінського персоналу, які будуть відповідати їх з їх інтересам, а з іншого і сприяти досягненню основних запланованих результатів [5].

Як показує практика на газотранспортних підприємствах процес фінансового планування найчастіше виявляється неефективними перш за все через можливі помилки у концепції підприємств, неузгодженість у процесах формування стратегічного плану, технологічні обмеження залежно від специфіки діяльності підприємства. До обсягу вже існуючих проблем додається постійно зростаюча кількість невизначеної інформації та нестабільності зовнішнього економічного середовища, ситуації у країні, що призводять до того, що реалізація фінансових планів відбувається за непередбачуваних умов, які важко спрогнозувати.

Існуючі проблеми є об'єктивною основою для розробки і запровадження принципово нових методів фінансового планування в умовах нестабільності, які так властиві сучасній економіці, а також соціально-політичних умов. Для забезпечення ефективності управління фінансовими ресурсами першочерговим стає побудова чіткої системи фінансового планування, яка пристосується до сьогоднішніх реалій, зможе адаптуватись до умов та методів реалізації і практичного впровадження фінансових планів, використовуючи новітні інформаційні технології [7, с.320].

Серед причин, що істотно впливають на погіршення фінансового стану газотранспортних підприємств є їх енергомісткість та капіталомісткість виробничої та соціальної інфраструктури. Момент початку експлуатації одиниці виробничих засобів та момент виходу підприємства на запланований рівень їх використання, як правило, не збігаються у часі, на відміну від товарів народного вжитку. Використання системи магістрального транспорту газу залежить не тільки від стану об'єктів, а і від низки зовнішніх чинників, зокрема політичної ситуації.

Досить суттєвим недоліком у діяльності підприємств є їх не орієнтованість на кінцевий результат та якість продукції, яка може

забезпечити лідируючі позиції на ринку. В свою чергу високий рівень якості сприяє конкурентоспроможності та збільшенню суми прибутку за рахунок зростання обсягу продажів та встановлення вищих цін. Висока якість продукції це результат ефективної діяльності підприємства яке неможливе без впровадження стратегічного планування, організації праці та використанні методів контролю.

Абсолютно звичайною є практика коли на підприємствах може не формуватися плановий баланс, без аналізу його структури і прогнозування динаміки зміни таких основних показників фінансова стійкість й ліквідність відповідно. Оскільки аналіз є інструментом управління підприємством, то його відсутність на етапі довгострокового планування як правило приводить до зниження його ефективності. Можливість надання фінансовому плануванню ролі фінансового інструмента управління компанією можлива лише за умови оперативного контролю за його виконанням [6, с.127].

Для виявлення повної картини функціонування процесу планування на газотранспортних підприємствах, необхідно визначити проблеми які постають у процесі їх впровадження, і пов'язані з організацією системи фінансового планування. Їх можна згрупувати за ступенем важливості:

- існування фінансових планів що не мають обґрунтування;
- ефективність формування планів;
- прозорість для керівництва та адекватність планів;
- узгодженість довгострокових та короткострокових планів;
- ефективна реалізація планів;
- комплексність.

Низька платоспроможність підприємства, перебої у постачанні, виробництві та реалізації послуг, зниження рентабельності підприємства, невиконання плану прибутку – результат неефективного використання фінансових ресурсів. Тому однією із основних цілей фінансової стратегії є забезпечення ефективного використання фінансових ресурсів з метою підвищення його фінансової стійкості [9, с.325].

Нестійке функціонування сучасних підприємств це результат кількісної, якісної та структурної недосконалості економічного потенціалу, яка в свою чергу зумовлена значними втратами ресурсів задля здійснення необхідних реформ і складної ситуації підприємств.

Оптимальне співвідношення власного і позикового капіталу, що забезпечить мінімальні ризики та максимальну рентабельність власного капіталу має стати першочерговим етапом у покращенні фінансового стану підприємства. Оскільки виробництву необхідно отримати максимальну кількість продукції при наявних виробничих ресурсах, для магістрального транспортування природного газу, особливо в умовах дефіциту енергоносіїв оптимальним буде максимізація обсягів транспортованого газу. При цьому слід мати на увазі, що всі ресурси потребують належної експлуатації, догляду та відтворення.

Формування фінансового плану дозволить визначитись с джерелами фінансування, обсягом і структурою витрат, і отриманням прогнозованих результатів. На сьогодні можна стверджувати, що в Україні методологія і техніка загальнодержавного фінансового планування не отримали належного застосування.

Поштовхом у вирішенні проблеми можуть стати підвищення кваліфікації менеджерів, які займаються плануванням шляхом проведення тренінгів та курсів з боку успішних фінансових установ, аналіз та порівняння діяльності вітчизняних газотранспортних підприємств із іноземними компаніями, розробка гнучких фінансових планів здатних пристосовуватись до мінливості економічно і політичної ситуації в країні.

Висновки і перспективи подальших розробок. Підприємство газотранспортування – складна структура, що в багатьох випадках залежить від вагомій технологічній компоненти та функціонує у ринковому бізнес-середовищі. Це вимагає застосування зважених методичних підходів до процедури фінансового та стратегічного планування. Оскільки вони в умовах стабільного розвитку покликані підвищити соціально-економічний рівень життя країни та зменшити енергозалежність, необхідний аналіз відповідності внутрішніх можливостей підприємств ринковим реаліям. Кінцева мета розвитку нафтогазових підприємств підпорядковується загальній стратегії країни та орієнтується на міжнародні стандарти функціонування як базису енергобезпеки у глобальному просторі.

Надзвичайно важливим на газотранспортних підприємствах є використання системного управління та стратегічного планування, якому передують організаційний методичний та технологічний

контроль керівництва. Ефективна програма розвитку потребує безперервного збору і аналізу інформації стосовно ринку, галузі, наявних конкурентів та інших чинників задля прогнозування майбутніх показників діяльності та можливостей. Однак, як виявилось, в сучасних мінливих умовах довгострокові плани втрачають свою актуальність, якщо вони не підкріплені належним управлінським впливом, спрямованим на ефективність та контроль виконання поставлених цілей.

Отже, приділяючи більше уваги фінансовому плануванню, стратегії підприємства, можна досягти зміцнення фінансової стійкості, самоокупності, стабільності та самофінансування підприємств та виходу його на розраховані планово-прогнозні показники операційної та інвестиційної діяльності.

Література

1. Закон України «Про природні монополії» // Відомості Верховної Ради України. – 20 квітня 2000 року, №1682-III. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1682-14>.

2. Кому належать українські облгази [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://blog.i.ua/community/629/1651605/>.

3. Боровик Ю.Т. Стратегічне планування на будівельних підприємствах залізничного транспорту в ринкових умовах / Ю.Т. Боровик // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 33. – С. 167–170.

4. Nickols F. Strategy: Definitions and Meaning. – 2012. – [Electronic resource]. – Mode of access : http://www.nickols.us/strategy_definitions.pdf

5. Бубняк І. М. Стратегічне планування на підприємстві/ І. М. Бубняк // Фінансовий менеджмент. – В-во НУА, 2010. – С. 103.

6. Белова О. І., Н. В. Ракша Вплив мотиваційного механізму на стратегічне управління підприємством // Економіка і регіон. - 2011. - № 3. - С. 129-132. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2011_3_27

7. Ковалев В.В. Основы теории финансового менеджмента / В. В. Ковалев.– М. : Проспект, 2009.–544с.

8. Портер М. Стратегія конкуренції. Пер. з англ. / М. Портер. – К. : Основи, 1998. – 390 с.

9. Хиггинс Роберт С. Финансовый анализ. Инструменты для принятия бизнес-решений / Хиггинс Р. С. – М. : Вильямс, 2007. – 464 с.

10. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник / З. Є. Шершньова. – [2-е вид. перероб. і доп.]. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

11. Минцберг Г. Стратегический процесс. Пер. с англ. под ред. Ю. Каптуревского. / Г. Минцберг, Дж. Куинн. – СПб. : Питер, 2001. – 688 с.

12. Петров А. Н. Методология выработки стратегии развития предприятия / Петров А. Н. – СПб. : СПбУЭФ, 1992. – 127 с.

13. Акмаева Р. И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент / Р.И. Акмаева. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 208 с.

14. Шелудько В.М. Стратегічне фінансове планування // Фінансовий менеджмент : підручник / В.М. Шелудько ; Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. — 2-ге вид., стер. — К.: Знання, 2013.— 375 с.

15. Груб'як С. В. Методичні підходи до аналізу і оцінки ефективності функціонування газорозподільних підприємств / С. В. Груб'як. – Науково-виробничий журнал. Інноваційна економіка. – № 8. – 2013. – С. 307-313.

16. Жидкова М.О. Концепція використання принципів ринкової економіки для підвищення ефективності транспортування газу / М.О.Жидкова // Нафтова і газова промисловість. – 2001. - №6. – С. 3-5.

1. Закон України «Про природні монополії» // Відомості Верховної Ради України. – 20 квітня 2000 року, #1682-III. [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1682-14>.

2. Komu nalezhat' ukrayins'ki oblhazy [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <http://blog.i.ua/community/629/1651605/>.

3. Borovyk Yu.T. Stratehichne planuvannya na budivel'nykh pidpryyemstvakh zaliznychnoho transportu v rynkovykh umovakh / Yu.T. Borovyk // Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti. – 2011. – # 33. – S. 167–170.

4. Nickols F. Strategy: Definitions and Meaning. – 2012. – [Electronic resource]. – Mode of access : http://www.nickols.us/strategy_definitions.pdf
5. Bubnyak I. M. Stratehichne planuvannya na pidpryyemstvi/ I. M. Bubnyak // Finansovyy menedzhment. – V-vo NUA, 2010. – S. 103.
6. Byelova O. I., N. V. Raksha Vplyv motyvatsiynoho mekhanizmu na stratehichne upravlinnya pidpryyemstvom // Ekonomika i rehion. - 2011. - # 3. - S. 129-132. - Rezhym dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2011_3_27
7. Kovalev V.V. Osnovyi teorii finansovogo menedzhmenta / V. V. Kovalev.– M. : Prospekt, 2009.–544s.
8. Porter M. Stratehiya konkurentsiyi. Per. z anhl.. / M. Porter. – K. :Osnovy, 1998. – 390 s.
9. Higgins Robert S. Finansovyy analiz. Instrumentyi dlya prinyatiya biznes-resheniy / Higgins R. S. – M. : Vilyams, 2007. – 464 s
10. Shershyn'ova Z. Ye. Stratehichne upravlinnya: pidruchnyk /Z. Ye. Shershyn'ova. – [2-e vyd. pererob. idop.]. – K. : KNEU, 2004. – 699 s.
11. Mintsberg G. Strategicheskyy protsess. Per. s ang. pod red. Yu. Kapturevskogo. / G. Mintsberg, Dzh. Kuinn. – SPb. : Piter, 2001. – 688 s.
12. Petrov A. N. Metodologiya vyirabotki strategii razvitiya predpriyatiya/ Petrov A. N.– SPb. : SPbUEF, 1992.– 127 s.
13. Akmaeva R. I. Strategicheskoe planirovanie i strategicheskymenedzhment / R.I. Akmaeva.
14. Shelud'ko V.M. Stratehichne finansove planuvannya// Finansovyy menedzhment : pidruchnyk / V.M. Shelud'ko ;. Kyiv. nats. un-tim. T. Shevchenka. — 2-he vyd., ster. — K.: Znan nya, 2013.— 375 s
15. Hrubyak S. V. Metodychni pidkhody do analizu i otsinky efektyvnosti funktsionuvannya hazorozpodil'nykh pidpryyemstv / S. V. Hrubyak. – Naukovo-vyrobnychyuy zhurnal. Innovatsiyna ekonomika. – # 8. – 2013. – S. 307-313.
16. Zhydkova M.O. Kontsepsiya vykorystannya pryntsyviv rynkovoyi ekonomiky dlya pidvyshchennya efektyvnosti transportuvannya hazu / M.O.Zhydkova // Naftova i hazova promyslovis't'. – 2001. - #6. – S. 3-5.

Рецензент: Гончаренко О.М., д.е.н., доцент кафедри фінансового менеджменту та фондового ринку Одеського національного економічного університету

25.10.2016