

УДК 338.45

ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ ГАЗОВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ БРЕСТСКОЙ ОБЛАСТИ

Т. В. Дашкевич

Магистр экономических наук, старший преподаватель кафедры менеджмента УО «Брестский государственный технический университет», Брест, Беларусь, e-mail: consuelo82@mail.ru

Реферат

Топливо-энергетический комплекс занимает важнейшее место в структуре национальной экономики и является составляющей, необходимой для функционирования всех секторов народного хозяйства и повышения уровня жизни населения Республики Беларусь. Газовая промышленность, как одна из его составляющих, является для страны одним из ключевых ресурсов, который обеспечивает экономическую безопасность страны, энергетическую базу для промышленного производства, а также поддержание нормальной жизнедеятельности населения. Основными приоритетами развития отрасли являются: цифровизация сетей, реконструкция газораспределительных систем, внедрение газомоторного топлива и обеспечение надежности поставок. Республика Беларусь сохраняет одни из самых высоких показателей газификации в СНГ: газ подведен к 118 райцентрам и тысячам сельских населенных пунктов. Развитие отрасли продолжается и охватывает новые районы. Стратегия до 2030 года также включает развитие рынка сжиженного газа и оптимизацию работы газонаполнительных станций.

В статье рассматриваются особенности функционирования и стратегического управления предприятиями газовой промышленности, эффективная деятельность которых в значительной степени определяет основные показатели социально-экономического развития Брестской области. От степени устойчивости газовых организаций и уровня эффективности выбранных ими стратегий зависят не только темпы экономического роста топливо-энергетического комплекса, но и общие результаты макроэкономического развития страны. Развитие газовой отрасли определяется рядом государственных программ и социально-экономической стратегией, которые обеспечивают достижение установленных показателей при поддержке на государственном уровне. В сложившихся условиях особенно важно уделять внимание стратегическому развитию организаций. Являясь структурным элементом топливо-энергетического комплекса, предприятия газовой промышленности оказывают определяющее влияние на его развитие, поэтому рассмотрение вопросов работы данной отрасли представляется актуальным.

Ключевые слова: топливо-энергетический комплекс, газовая отрасль, функционирование, система сбалансированных показателей, промышленность, стратегическое развитие.

FEATURES OF THE STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM OF GAS INDUSTRY ORGANIZATIONS IN THE BREST REGION

T. V. Dashkevich

Abstract

The fuel and energy sector occupies a vital place in the national economy and is essential for the functioning of all sectors of the national economy and improving the standard of living of the population of the Republic of Belarus. The gas industry, as one of its components, is a key resource for the country, ensuring economic security, providing the energy base for industrial production, and maintaining the normal functioning of the population. The key priorities for the industry's development are: network digitalization, reconstruction of gas distribution systems, the introduction of natural gas as a motor fuel, and ensuring reliable supplies. The Republic of Belarus maintains one of the highest gasification rates in the CIS: gas is supplied to 118 district centers and thousands of rural settlements. The industry's development continues, expanding into new regions. The strategy through 2030 also includes the development of the liquefied natural gas market and the optimization of gas filling stations.

This article examines the functioning and strategic management of gas industry enterprises, whose effective performance significantly determines the key indicators of the socioeconomic development of the Brest Region. The sustainability of gas companies and the effectiveness of their chosen strategies determine not only the rate of economic growth in the fuel and energy sector but also the overall macroeconomic development of the country. The development of the gas industry is determined by a number of state programs and a socioeconomic strategy that ensure the achievement of established indicators with government support. In the current environment, it is especially important to pay attention to the strategic development of these companies. As a structural element of the fuel and energy sector, gas industry enterprises exert a decisive influence on its development, so examining the performance of this sector is relevant.

Keywords: fuel and energy sector, gas industry, performance, balanced scorecard, industry, strategic development.

Введение

Энергетика является одной из ключевых отраслей Республики Беларусь. Развитие данного направления обусловлено рядом государственных программ и социально-экономической стратегией страны, призванных обеспечить достижение установленных показателей.

Газовая промышленность Республики Беларусь – критически важная отрасль, обеспечивающая энергетическую безопасность и функционирование экономики. Страна является лидером в СНГ по газификации. Отрасль обеспечивает природным газом электростанции, промышленность и население, при этом добыча собственного газа незначительна и сопутствует нефтедобыче. Данное направление обеспечивает высокий уровень жизни населения и стабильную работу реального сектора экономики, являясь стратегическим компонентом инфраструктуры страны.

Помимо газа, важной составляющей энергетического баланса является добыча торфа, где Республика Беларусь занимает лидирующие позиции.

Эффективная работа всех отраслей, входящих в топливо-энергетический комплекс Республики Беларусь, имеет важное значение в обеспечении бесперебойного функционирования экономики страны в целом и уровня доходов общества, его материального благосостояния [1, 2].

Газовая промышленность как составляющая топливо-энергетического комплекса Республики Беларусь

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

Экономика

<https://doi.org/10.36773/1818-1112-2026-140-2-169-173>

Газовая отрасль включает в себя газотранспортную систему, которая состоит из магистральных трубопроводов, по которым газ следует до хранилищ или транзитом; и газораспределительную систему, которая осуществляет поставку газа конечным потребителям. Газотранспортную систему Республики Беларусь обслуживает ОАО «Газпром трансгаз Беларусь».

ОАО «Газпром трансгаз Беларусь» осуществляет эксплуатацию белорусского участка газопровода «Ямал – Европа» (протяженность 575 км и пять компрессорных станций), который принадлежит ПАО «Газпром». По территории Республики Беларусь природный газ поставляется в Калининградскую область, Литву, Украину, Польшу [3–5].

Сети газораспределительной системы принадлежат государству. Их обслуживанием занимается ГПО «Белтопгаз». Основными задачами данной организации является стабильное и бесперебойное снабжение потребителей природным и сжиженным газом, торфом и топливными брикетами на основе торфа.

В Республике Беларусь поставку природного газа во все города страны обеспечивает сформированная современная газораспределительная система. В настоящее время страна является самой газифицированной не только на постсоветском пространстве, но и в мире.

Интенсивное развитие распределительной системы газопроводов в Республике Беларусь началось после принятия Государственной программы «Комфортное жилье и благоприятная среда» подпрограммы «Развитие электроэнергетики и газификации села» на 2016–2020 годы.

Реализация этой программы, связанная со строительством подводящих газопроводов к сельским населенным пунктам, позволила улучшить бытовые условия населения, способствовала улучшению демографической ситуации, развитию социальной и производственной сфер.

Газовая отрасль Республики Беларусь имеет свою управленческую структуру, которая учитывает особенности ее функционирования. ГПО «Белтопгаз» входит в состав Министерства энергетики Республики Беларусь.

В состав ГПО «Белтопгаз» входят не только газоснабжающие организации, но и предприятия различных сфер деятельности: строительные, занимающиеся научными исследованиями в данной сфере, относящиеся к горнодобывающей и обрабатывающей промышленности. Такой состав позволяет обеспечивать весь процесс управления газовой отраслью страны (таблица 1).

Таблица 1 – Состав ГПО «Белтопгаз»

Наименование организации	Наименование организации	Наименование организации
ГПО «Белтопгаз»	Газоснабжающие организации	УП «Минскоблгаз»
		УП «Мингаз»
		УП «Брестоблгаз»
		РПУП «Гомельоблгаз»
		УП «Витебскоблгаз»
		РУП «Могилевоблгаз»
		УП «Гроднооблгаз»
	Прочие организации	РУП СГ-ТРАНС
		РУП «Белгазтехника»
		ГИПК «Газ-институт»
		Государственное предприятие НИИ Белгипротопгаз»
		ОАО «НЗГА»
		ОАО «Белтопгазкомплект»
	Строительный комплекс	ОАО «Белгазстрой»
	Организации обрабатывающей промышленности	ОАО «ТБЗ Усяж»
		ОАО «Житковичский ТБЗ»
		ОАО «Торфопредприятие Глинка»
		ОАО «ТБЗ Ляховичский»
		ОАО «ТБЗ Дитва»
		ОАО «Завод торфяного машиностроения «Большевик»
		ОАО «ТБЗ Неман»
		ОАО «Торфопредприятие Днепровское»

Примечание – Источник [5, 7].

За последние несколько лет в развитии отрасли наблюдается значительная положительная динамика.

Добыча природного газа в стране занимает незначительную долю в общем его количестве. Большая часть его импортируется из Российской Федерации. Это свидетельствует о значительной энергетической зависимости Республики Беларусь от внешних поставок. Страна входит в двадцатку наиболее энергетически зависимых стран мира.

Одним из основных направлений модернизации объектов газораспределительной системы является их телемеханизация. Современные средства телемеханики способствуют обеспечению непрерывного контроля над технологическим оборудованием, которое территориально значительно распределено [5–8].

Дальнейшее развитие газораспределительной системы Республики Беларусь имеет социальную направленность. Это позволит повысить комфортность и качество жизни населения, будет способствовать равномерному размещению и развитию предприятий различных форм собственности и решению проблемы занятости населения, проживающего в малых городах и сельских населенных пунктах.

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

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 [9–11].

Методологическое обеспечение стратегического управления предприятиями газовой промышленности Республики Беларусь

Предприятия газовой промышленности должны иметь возможность быстро адаптироваться к изменяющимся условиям рынка и превосходить своих конкурентов по всем направлениям деятельности. Быстрая изменчивость экономической и политической ситуации, усиление рисков на рынке топливно-энергетических ресурсов диктуют необходимость выбора новых ориентиров развития топливно-энергетического комплекса Республики Беларусь.

Для обеспечения энергетической стабильности и безопасности Республики Беларусь необходимо повышать надежность и эффективность деятельности отраслей Министерства энергетики, в том числе и газовой, так как от их стабильной работы зависит макроэкономическое развитие страны и рост благосостояния населения.

Особое внимание необходимо уделять совершенствованию концептуальных подходов, методов, инструментов, которые используются при принятии стратегических решений в новой нестабильной среде [7, 9].

Система стратегического управления предприятиями газовой промышленности может рассматриваться как адаптированная к особенностям данной отрасли совокупность взаимосвязанных технологий, методов, принципов долгосрочного и краткосрочного планирования, а также управленческих решений, которые динамически развиваются и имеют логическую взаимосвязь.

Особенно важным является наличие взаимосвязи, которая необходима для корректировки процессов на каждом этапе стратегического управления, необходимость которой может возникнуть под влиянием изменений внешней и внутренней среды и обеспечивает формирование эффективной работы не только самих предприятий отрасли, но и в целом экономики как на уровне областей, так и Республики Беларусь. Это обусловлено особенностями топливно-энергетического комплекса страны и, в частности, газовой промышленности [8, 9].

Учитывать особенности газовой отрасли при разработке стратегии обязательно, так как без этого система не сможет эффективно функционировать. Сама система формируется не обособленно, а в рамках энергетической политики Республики Беларусь, которая разрабатывается как на республиканском, так и на областном уровнях.

Органы государственной власти оказывают сильное влияние на газовую промышленность страны, поэтому непрерывное взаимодействие в процессе функционирования осуществляется не только между самими предприятиями, но и с участием областных и республиканских органов управления. Этим обусловлена важность рассмотрения теоретических аспектов управления стратегическим развитием

предприятий газовой отрасли. Государственными органами регулярно разрабатываются долгосрочные программы развития энергетической отрасли и механизмы их реализации.

В настоящее время для достижения успеха в динамичном окружении организации необходимо уметь быстро адаптироваться к изменяющимся условиям рынка и превосходить своих конкурентов по качеству, скорости предоставления услуг, широте ассортимента и цене продукции.

Только оперативное получение информации о деятельности предприятия поможет руководству своевременно принять решение. В то же время оперативные действия организации должны быть скоординированы и направлены на достижение определенных долгосрочных целей, иначе есть риск остаться на месте. Для этого предприятие должно уметь верно идентифицировать свою стратегию и мобилизовать все ресурсы для достижения поставленных стратегических задач.

Стратегия развития газовой отрасли Брестской области зависит и определяется в значительной степени от различных подразделений ГПО «Белтопгаз» и ее областных подразделений, поэтому модель стратегического развития предприятий газовой отрасли области должна быть привязана к деятельности данной организации.

Важнейшим условием эффективного управления любого субъекта хозяйствования является доступ к качественной информации, выраженной в системе соответствующих индикаторов. В связи с этим в основе модели стратегического управления развитием предприятий газовой отрасли должны лежать методические подходы, позволяющие учесть, во-первых, задачи развития предприятий газового комплекса как субъекта рыночной деятельности, а во-вторых, охватить весь комплекс происходящих в рамках их функционирования процессов.

В качестве надежной методологической основы для разработки соответствующей отечественным условиям методики и инструментария стратегического управления газовой отрасли Брестской области может быть использована сбалансированная система показателей (ССП) [12–15].

Сбалансированная система показателей будет выступать способом эффективного выбора направлений стратегического развития газового хозяйства, позволяя увязать стратегию развития отдельных структурных подразделений организации ГПО «Белтопгаз» с набором количественных индикаторов, характеризующих приоритеты развития областной экономики.

Возможности сбалансированной системы показателей для совершенствования управления государственными организациями еще более широки, чем для предприятий частного сектора. Для последних финансовая составляющая четко определяет долгосрочные цели, а для государственных – наоборот, ограничения. Эти организации должны четко соотносить свои затраты с бюджетом.

Показатель успеха государственных организаций – это эффективность, с которой они действуют на своих территориях и в соответствующих группах населения. Цели в этом случае должны иметь реальный ощутимый результат, тогда как финансовые вопросы могут носить вспомогательный или ограничительный характер, но не являются приоритетом.

Для организаций газовой отрасли Брестской области как государственной структуры можно рекомендовать сбалансированную систему показателей, потому что она определяет высокоэффективные показатели, легка и оптимальна в использовании, сбалансирована и сфокусирована, прежде всего, на выявлении недостатков. Система ориентирована на клиента и многофункциональна, что расширяет возможности контроля. Она дает возможность подразделениям самостоятельно принимать решения и совершенствовать свою деятельность, а не ждать указаний сверху.

Сбалансированная система показателей может дать возможность организациям газовой промышленности Брестской области оценивать свою деятельность в соответствии системой критериев, тогда как раньше единственным критерием служил факт перерасхода бюджета.

Организациям газовой отрасли, прежде всего тем, которые должны предоставлять социальные услуги нуждающимся, особенно важно определить свои цели, задачи и показатели оценки деятель-

ности. Их главная задача – оказание конкретных услуг целевым группам населения. Поэтому финансовая составляющая для организаций газовой промышленности Брестской области финансовая составляющая является скорее ограничением, чем целью [16–19].

Формирование сбалансированной системы показателей на предприятиях газовой промышленности Брестской области целесообразно осуществлять в несколько этапов. Для этого был разработан алгоритм.

Исходя из предложенного алгоритма реализации стратегии на основе сбалансированной системы показателей необходимо рассмотреть содержание каждого этапа.

На первом этапе алгоритма происходит обзор и оценка основных факторов внешней и внутренней среды функционирования организации газовой промышленности. Необходимо изучить ситуацию с точки зрения оценки уровня конкурентоспособности организации и факторов, способных оказать влияние на неё.

В рамках аналитических мероприятий по данному направлению проводится анализ и используются следующие инструменты:

- анализ институциональной среды области;
- анализ тенденций развития рынка газа;
- анализ структуры потребления на рынке;
- формирование прогнозов развития этого рынка на средне- и долгосрочный период;
- разработка SWOT-анализа развития предприятия на различные временные интервалы.

Также необходимо рассмотреть общий уровень социально-экономического развития области и вклад организации. В рамках данного направления анализируется региональная эффективность развития предприятий газового комплекса, а также проводится анализ влияния газового комплекса на социально-экономическое развитие области.

На втором этапе происходит обзор стратегий газовой организации для установления стратегических целей. Установление стратегических целей и задач развития предприятий газовой отрасли осуществляется на основе анализа, проводящегося в двух аспектах с учётом специфики ГПО «Белтопгаз» как полноценного субъекта рынка и как субъекта, реализующего социально-экономические функции государства.

В результате проведенных аналитических работ в разрезе двух основных направлений, определяются либо корректируются уже действующие стратегические и тактические задачи развития организации.

На третьем этапе осуществляется формулировка миссии, видения и стратегических целей организации. Определяется причинно-следственная связь между стратегией газовой организации и основными целями, так как формирование перечня системы сбалансированных показателей для оценки реализации стратегии напрямую связано со стратегией управляющей организации и стратегическими целями ее подразделений.

Общая цель разработки сбалансированной системы показателей заключается в определении главного направления деятельности организации на среднесрочный и долгосрочный период; в определении частных направлений её развития, по достижению установленных в рамках системы стратегических задач; усилении бизнес-стратегии развития компании, реформатирования её в систему привязанных к деятельности предприятия стратегических показателей; создание системы мониторинга и получения обратной связи в ходе реализации бизнес задач для получения информации [16, 17].

Главными целями управления бизнесом газовой организации на основе СПС являются следующие.

1. Создание эффективной системы планирования за счет обеспечения взаимосвязи стратегического, среднесрочного и краткосрочного планирования.
2. Формирование системы количественных показателей, определяющих основные параметры деятельности организации.
3. Формирование условий для эффективного функционирования систем бюджетирования, управления затратами, рисками, мотивации персонала и других функциональных подсистем.
4. Мониторинг хода реализации стратегии и фактически достигнутых СПС, определение влияния изменений внешней среды, на реализацию стратегии.

5. Обеспечение адаптации деятельности организаций к изменяющимся внешним и внутренним условиям, обратной связи между процессами стратегического планирования.

Для достижения указанных целей в газовой организации должны быть решены следующие задачи:

1) внедрение и использование модели стратегического планирования, предполагающей прогнозирование ССП в зависимости от изменений внешних условий и принимаемых управленческих решений;

2) ежегодное планирование ССП на основе долгосрочных целей и стратегии;

3) создание алгоритма формирования на основе ССП системы текущих планово-контрольных показателей (ПКП), обязательных для исполнения структурными подразделениями и включающих в числе прочих показатели систем бюджетирования, управления затратами, инвестиционного планирования и т. д.;

4) разработка и внедрение механизма контроля, ответственности и мотивации за достижение ССП.

На четвертом этапе определяются критические показателями достижения целей и задач. Необходимо установить соответствие между стратегическими целями и показателями их достижения и информировать об этом все подразделения организации.

Если показатели соответствуют целям газовой организации, то можно приступать к формированию перечня системы сбалансированных показателей и определение их целевых значений. Разработка стратегических карт.

Если после определения показателей между ними и целями связи не установлено, то необходимо скорректировать цели.

На пятом этапе алгоритма происходит разработка стратегических карт функционирования предприятия газовой отрасли по следующим составляющим.

1. Финансы.

2. Работа с рынками сбыта (потребителями).

3. Организация внутренних бизнес-процессов.

4. Управление персоналом.

5. Отрасль.

Таким образом, стратегические карты позволяют выделить потенциал реализации стратегии по различным аспектам функционирования предприятий газовой отрасли – соответствия человеческих, финансовых, организационно-управленческих, процедурных и прочих ресурсов поставленным стратегическим задачам.

На этом этапе также определяются целевые значения показателей (количественное выражение).

На шестом этапе осуществляется оценка действия показателей на достижение стратегических целей предприятия в инвестиционной, финансовой и операционной деятельности.

С помощью стратегических карт, сформированных на предыдущем этапе, устанавливается причинно-следственная связь между целями деятельности самого предприятия и стратегиями развития, установленными на государственном уровне.

На седьмом этапе по каждому показателю устанавливаются фактические значения, достигнутые за определенный период. Далее эти показатели сравниваются с плановыми значениями.

Если отклонения от плановых значений не существенны либо отсутствуют, то можно дальше реализовывать стратегическую программу развития организации газовой промышленности. Если имеются значительные отклонения, то необходимо провести мониторинг причин их возникновения и устранить их [15, 17, 20].

Мониторинг ССП целесообразно проводить на постоянной основе – ежегодный мониторинг. Это позволит при необходимости вовремя оценить эффективность стратегии предприятия газовой промышленности, а также определить, осталась ли стратегия актуальной.

Алгоритм процесса применения ССП организациями газовой промышленности Брестской области может выступать в качестве инструмента планирования, организации, мотивации и контроля процесса реализации стратегии развития.

Внедрение сбалансированной системы показателей на областном уровне должно быть основано на системном подходе, что предполагает проведение групп мероприятий, предваряющих принятие и практическое использование стратегии и количественными индикаторами в деятельности газовых организаций отрасли.

Заключение

Развитие газовой промышленности для Республики Беларусь имеет стратегическое значение, обеспечивая энергетическую безопасность, высокий уровень газификации и стабильность экономики. Отрасль обеспечивает топливом промышленность, ЖКХ и население, способствует развитию инфраструктуры, а также модернизируется через телемеханизацию для надежности поставок. Высокий уровень газификации, особенно в сельской местности, повышает качество жизни граждан, способствует развитию регионов и решению вопросов занятости.

Значения всех основных показателей характеризуют отрасли топливно-энергетического комплекса Республики Беларусь как динамически развивающиеся, перспективные и важные для всей экономики страны в целом, способные обеспечить потребителей энергоресурсами в достаточном объеме, при использовании новейших эффективных технологий и техники.

Список цитированных источников

1. Беларусь занимает второе место в Европе по добыче торфа // Энергетическая стратегия. – URL: <http://minenergo.gov.by> (дата обращения: 20.02.2019).
2. Газовой отрасли Беларуси 60 лет. – URL: <http://sens.by> (дата обращения: 05.05.2018).
3. Дашкевич, Т. В. Газовая промышленность Брестской области: состояние и особенности развития / Т. В. Дашкевич // Вестн. Брест. гос. тех. ун-та. Сер. Экон. – 2020. – № 3. – С. 18–20.
4. Дашкевич, Т. В. Инновационное развитие топливно-энергетического комплекса Республики Беларусь / Т. В. Дашкевич // Экономика и управление: социальный, экономический и инженерный аспекты: сб. науч. ст. I Междунар. науч.-практ. конф., Брест, 22–23 ноября 2018 г. / БрГТУ; редкол.: В. В. Зазерская [и др.]. – Брест, 2018. – С. 131–134.
5. Министерство энергетики Республики Беларусь: законодательство. – URL: <http://minenergo.gov.by> (дата обращения: 25.05.2021).
6. Статистические данные о результатах деятельности предприятий топливно-энергетического комплекса Республики Беларусь. – URL: <http://www.belstat.gov.by> (дата обращения: 13.02.2021).
7. Дашкевич, Т. В. Роль отраслей топливно-энергетического комплекса в экономике Республики Беларусь / Т. В. Дашкевич // Новая экономика. Сер. Экономика. – Минск, 2020. – № 1 (75). – С. 232–238.
8. УП «Брестоблгаз»: о предприятии. – URL: <http://brest.gas.by> (дата обращения: 12.03.2020).
9. Дашкевич, Т. В. Топливо-энергетический комплекс Республики Беларусь: структура и особенности функционирования / Т. В. Дашкевич // Инновации: от теории к практике / под науч. ред.: А. М. Омелянюка [и др.]. – Брест : БрГТУ, 2019. – С. 79–84.
10. Брестский областной исполнительный комитет. – URL: <http://brest-region.gov.by> (дата обращения: 20.02.2019).
11. Дашкевич, Т. В. Особенности развития предприятий топливно-энергетического комплекса Республики Беларусь / Т. В. Дашкевич // Экономика и управление предпринимательскими структурами : сборник материалов Междунар. науч.-практ. конф., Псков, 18–19 декабря 2018 г. – Псков : Псковский государственный университет, 2019. – С. 22–28.
12. Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvath & Partners ; науч. ред. В. Толкач ; пер. с нем. – 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 478 с.
13. Гершун, А. Технологии сбалансированного управления / А. Гершун, М. Горский. – М. : Олимп-Бизнес, 2005. – 416 с.
14. Горбашко, Е. А. Концепция сбалансированной системы показателей и управление качеством: на пути к интеграции / Е. А. Горбашко. – М. : Стандарт и качество, 2009. – 300 с.
15. Дашкевич, Т. В. Стратегическое управление предприятиями газовой промышленности Республики Беларусь / Т. В. Дашкевич // Современные вызовы устойчивого развития бизнеса: сб. материалов Междунар. науч.-практ. конф., Житомир, 5–6 ноября 2020 г. / Житомир. гос. тех. ун-т. – Житомир, 2020. – С. 126–128.

16. Каплан, Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон ; пер. с англ. М. Павловой. – 3-е изд., испр. и доп. – М. : Олимп-Бизнес, 2019. – 320 с.
 17. Каплан, Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон ; пер. с англ. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Олимп-Бизнес, 2005. – 320 с.
 18. Каплан, Р. С. Как заставить работать сбалансированную систему показателей // Измерение результативности компании / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 220 с.
 19. Каплан, Р. С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон ; пер. с англ. – М. : Олимп-Бизнес, 2005. – 512 с.
 20. SWOT-анализ сбалансированной системы показателей. – URL: <http://www.sherpaconsulting.ru/statii/40.htm> (дата обращения: 12.03.2020).
- References**
1. Belarus' zanimaet vtoroe mesto v Evrope po dobyche torfa // Energeticheskaya strategiya. – URL: <http://minenergo.gov.by> (data obrashcheniya: 20.02.2019).
 2. Gazovoj otrasli Belarusi 60 let. – URL: <http://sens.by> (data obrashcheniya: 05.05.2018).
 3. Dashkevich, T. V. Gazovaya promyshlennost' Brestskoy oblasti: sostoyanie i osobennosti razvitiya / T. V. Dashkevich // Vestn. Brest. gos. tekhn. un-ta. Ser. Ekon. – 2020. – № 3. – S. 18–20.
 4. Dashkevich, T. V. Innovatsionnoe razvitiye toplivno-energeticheskogo kompleksa Respubliki Belarus' / T. V. Dashkevich // Ekonomika i upravlenie: social'nyy, ekonomicheskij i inzhenernyy aspekty: sb. nauch. st. I Mezhdunar. nauch.-prakt. konf., Brest, 22–23 noyabrya 2018 g. / BrGTU ; redkol.: V. V. Zazerskaya [i dr.]. – Brest, 2018. – S. 131–134.
 5. Ministerstvo energetiki Respubliki Belarus': zakonodatel'stvo. – URL: <http://minenergo.gov.by> (data obrashcheniya: 25.05.2021).
 6. Statisticheskie dannye o rezul'tatah deyatelnosti predpriyatij toplivno-energeticheskogo kompleksa Respubliki Belarus'. – URL: <http://www.belstat.gov.by> (data obrashcheniya: 13.02.2021).
 7. Dashkevich, T. V. Rol' otraslej toplivno-energeticheskogo kompleksa v ekonomike Respubliki Belarus' / T. V. Dashkevich // Novaya ekonomika. Ser. Ekonomika. – Minsk, 2020. – № 1 (75). – S. 232–238.
 8. UP «Brestoblgaz»: o predpriyatii. – URL: <http://brest.gas.by> (data obrashcheniya: 12.03.2020).
 9. Dashkevich, T. V. Toplivno-energeticheskij kompleks Respubliki Belarus': struktura i osobennosti funkcionirovaniya / T. V. Dashkevich // Innovatsii: ot teorii k praktike / pod nauch. red.: A. M. Omel'yanyuka [i dr.]. – Brest : BrGTU, 2019. – S. 79–84.
 10. Brestskij oblastnoy ispolnitel'nyy komitet. – URL: <http://brest-region.gov.by> (data obrashcheniya: 20.02.2019).
 11. Dashkevich, T. V. Osobennosti razvitiya predpriyatij toplivno-energeticheskogo kompleksa Respubliki Belarus' / T. V. Dashkevich // Ekonomika i upravlenie predprinimatel'skimi strukturami : sbornik materialov Mezhdunar. nauch.-prakt. konf., Pskov, 18–19 dekabrya 2018 g. – Pskov : Pskovskiy gosudarstvennyy universitet, 2019. – S. 22–28.
 12. Vnedrenie sbalansirovannoy sistemy pokazatelej / Horvath & Partners ; nauch. red. V. Tolkach ; per. s nem. – 2-e izd. – M. : Al'pina Biznes Buks, 2006. – 478 s.
 13. Gershun, A. Tekhnologii sbalansirovannogo upravleniya / A. Gershun, M. Gorskiy. – M. : Olimp-Biznes, 2005. – 416 s.
 14. Gorbashko, E. A. Koncepciya sbalansirovannoy sistemy pokazatelej i upravlenie kachestvom: na puti k integracii / E. A. Gorbashko. – M. : Standart i kachestvo, 2009. – 300 s.
 15. Dashkevich, T. V. Strategicheskoe upravlenie predpriyatiyami gazovoj promyshlennosti Respubliki Belarus' / T. V. Dashkevich // Sovremennye vyzovy ustojchivogo razvitiya biznesa: sb. materialov Mezhdunar. nauch.-prakt. konf., Zhitomir, 5–6 noyabrya 2020 g. / Zhitom. gos. tekhn. un-t. – Zhitomir, 2020. – S. 126–128.
 16. Kaplan, R. S. Sbalansirovannaya sistema pokazatelej. Ot strategii k dejstviyu. / R. S. Kaplan, D. P. Norton ; per. s angl. M. Pavlovoy. – 3-e izd., ispr. i dop. – M. : Olimp-Biznes, 2019. – 320 s.
 17. Kaplan, R. S. Sbalansirovannaya sistema pokazatelej. Ot strategii k dejstviyu / R. S. Kaplan, D. P. Norton ; per. s angl. – 2-e izd., ispr. i dop. – M. : Olimp-Biznes, 2005. – 320 s.
 18. Kaplan, R. S. Kak zastavit' rabotat' sbalansirovannuyu sistemu pokazatelej // Izmerenie rezul'tativnosti kompanii / R. S. Kaplan, D. P. Norton ; per. s angl. – M. : Al'pina Biznes Buks, 2006. – 220 s.
 19. Kaplan, R. S. Strategicheskie karty. Transformatsiya nematerial'nyh aktivov v material'nye rezul'taty / R. S. Kaplan, D. P. Norton ; per. s angl. – M. : Olimp-Biznes, 2005. – 512 s.
 20. SWOT-analiz sbalansirovannoy sistemy pokazatelej. – URL: <http://www.sherpaconsulting.ru/statii/40.htm> (data obrashcheniya: 12.03.2020).

Материал поступил 30.04.2026, одобрен 06.06.2026, принят к публикации 08.06.2026