

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет управління, адміністрування та туризму
Кафедра менеджменту, адміністрування та готельно-ресторанної справи

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістра

Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент організацій

на тему:

Реалізація процесу стратегічного управління підприємством
(на прикладі АТ “Хмельницькобленерго”)

Шифр _____

Виконав:

студент 2 курсу група МОм-20-1 _____

Токар І.І.

Керівник:

Кандидат економічних наук, доц. _____

Сокирник І.В.

До захисту допускаю:

Зав. кафедри менеджменту,
адміністрування та
готельно-ресторанної справи _____
доктор економ наук, проф.

Йохна М.А.

_____ 20__ р.

Хмельницький, 2021

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	управління, адміністрування та туризму
Кафедра	менеджменту, адміністрування та готельно-ресторанної справи
Освітній рівень	магістр
Галузь знань	07 Управління та адміністрування
Спеціальність	073 Менеджмент
Освітня програма	Менеджмент організацій

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

“ _____ ” _____ 2021р.

ЗАВДАННЯ

НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Токар Іван Ігорович

1 Тема роботи Реалізація процесу стратегічного управління підприємством (на прикладі АТ «Хмельницькобленерго»)

Керівник роботи Сокирник І.В. к.е.н., доцент

Затверджена наказом ректора університету від “25” серпня 2021 р. № 102

2 Строк подання студентом роботи на кафедру 15 грудня 2021р.

3 Вихідні дані до роботи. наукові публікації у сфері дослідження, періодичні видання, дані Державної служби статистики, статистична звітність підприємства

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1 Теоретичні основи формування процесу стратегічного управління на підприємстві

2 Аналіз реалізації процесу стратегічного управління АТ «Хмельницькобленерго»

3. Напрями удосконалення процесу стратегічного управління на АТ «Хмельницькобленерго»

5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень):

1. Підходи до визначення сутності стратегічного управління

2. Методи стратегічного управління

3. Процес створення конкурентної стратегії підприємств і

4. Характеристика основних чинників, які впливають на вибір стратегії конкуренції молокопереробного підприємства в умовах кризи

5. Організаційна структура АТ «Хмельницькобленерго»

6. Основні техніко-економічні показники АТ «Хмельницькобленерго»

7. Динаміка обсягу та структури реалізації основних видів продукції (послуг) на підприємстві за 2018-2020 рр.
8. Реалізація процесу стратегічного управління АТ«Хмельницькобленерго»
9. Заходи удосконалення процесу стратегічного управління на АТ «Хмельницькобленерго»

6 Консультанти по проекту (роботі), із зазначенням розділів, що стосуються їх

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання прийнято

7 Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Термін виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1.	ВСТУП	02.11.2021	
2.	РОЗДІЛ 1	16.11.2021	
3.	РОЗДІЛ 2	29.11.2021	
4.	РОЗДІЛ 3	13.12.2021	
5.	ВИСНОВКИ	14.12.2021	
6.	ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	15.12.2021	

Студент _____

Керівник роботи _____

РЕФЕРАТ

Тема Реалізація процесу стратегічного управління підприємством (на прикладі АТ «Хмельницькобленерго»)Магістерська робота: 85 с., 5 рис., 7 табл., 61 літературних джерела

Об'єктом дослідження є процеси стратегічного управління підприємств в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Предметом дослідження є теоретичні основи та практичні аспекти процесу стратегічного управління АТ «Хмельницькобленерго».

Метою кваліфікаційної роботи магістра є узагальнення теоретичних засад та удосконалення практичних аспектів процесу стратегічного управління на підприємстві АТ «Хмельницькобленерго».

Методи дослідження – системного аналізу та синтезу; методи систематизації та порівняння; метод логічного узагальнення; методи економічного та стратегічного аналізу; системного узагальнення та формалізації; порівняльних характеристик.

У кваліфікаційній роботі висвітлено такі аспекти. РОЗДІЛ 1 Теоретичні основи формування процесу стратегічного управління на підприємстві. РОЗДІЛ 2 Аналіз реалізації процесу стратегічного управління АТ «Хмельницькобленерго». РОЗДІЛ 3 Напрями удосконалення процесу стратегічного управління на АТ «Хмельницькобленерго».

Основні положення магістерської роботи, що визначають наукову новизну та особистий внесок автора, полягають у наступному: обґрунтовано необхідність впровадження в процес стратегічного менеджменту АТ «Хмельницькобленерго» ризик-орієнтованого підходу до управління реалізацією стратегічних планів.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Стратегія, стратегічне управління, енергетичні підприємства

KEYWORDS

Strategy, strategic management, energy companies

Зміст

Вступ	6
1 Теоретичні основи формування процесу стратегічного управління на підприємстві	8
1.1 Сутність та особливості реалізації процесу стратегічного управління в умовах нестабільності зовнішнього середовища	8
1.2. Методологія стратегічного управління підприємства.....	17
1.3. Оцінка ефективності стратегічного управління підприємств електроенергетики.....	21
Висновки До 1 розділу	24
2. Аналіз реалізації процесу стратегічного управління АТ «Хмельницькобленерго».....	26
2.1.Аналіз результатів стратегічного розвитку АТ «Хмельницькобленерго»	26
2.2. Аналіз ефективності стратегічного управління на підприємстві....	32
2.3. Аналіз організації стратегічного управління на підприємстві АТ «Хмельницькобленерго»	40
Висновки до 2 розділу.....	47
3. Напрями удосконалення процесу стратегічного управління на АТ «Хмельницькобленерго»	49
3.1. Удосконалення процесу стратегічного управління на підприємстві	49
3.2 Застосування ризико орієнтованого підходу до розробки та реалізації стратегії.....	57
3.3. Оцінка ефективності впровадження заходів стратегічного управління на підприємстві	61
Висновки до розділу 3.....	65
Висновки	67
Перелік джерел посилання.....	70
Додатки	Error! Bookmark not defined.

ВСТУП

Для забезпечення тривалого функціонування в ринкових умовах важливе значення має пошук ефективних шляхів управління стратегічним розвитком підприємства для отримання конкурентних переваг. Сьогодні важливим завданням системи управління є прийняття обґрунтованих, своєчасних та результативних управлінських рішень, прогнозування діяльності ринку та підприємства, визначення стратегічних напрямів його розвитку. Процеси управління стратегічним розвитком особливо актуальні для публічних товариств, що задіяні у процесі виробництва машинобудівної продукції, і мають відокремлені підрозділи. Специфіка відокремлених підрозділів має свої особливості в організації виробництва, а відтак і при прийнятті управлінських рішень, які контролюються керівництвом материнської компанії. Зазначене актуалізує вивчення процесів управління стратегічним розвитком відокремленого підрозділу. Зокрема, потребує вивчення процесів управління та надання практичних рекомендацій з удосконалення процесу стратегічного управління на підприємствах енергетики.

Концепція стратегічного управління на підприємстві ґрунтується на фундаментальних працях таких вітчизняних та зарубіжних учених, як О.С. Виханський [4], О.В. Коваленко [19], О. В. Мозенко [25], О.І. Наумов [4], Г. Т. П'ятницька [32], А. Г. Семенов [42], І.М. Сотник [44], О. М. Сумець, О. М. Тищенко [51], О. Л. Трухан [53], Р.А. Фатхутдинов [55] та інших. Незважаючи на значний внесок вчених, актуальною і водночас недостатньо дослідженою є проблема стратегічного управління підприємств енергетики, що зумовило вибір теми дослідження.

Метою магістерської роботи є узагальнення теоретичних засад та удосконалення практичних аспектів процесу стратегічного управління на підприємстві АТ «Хмельницькобленерго». Визначена мета зумовила необхідність послідовного виконання ряду завдань, зокрема:

- розглянути сутність та особливості реалізації процесу стратегічного управління в умовах нестабільності зовнішнього середовища;
- опрацювати методи стратегічного управління підприємства;
- розглянути методичні підходи до оцінки ефективності стратегічного управління підприємств електроенергетики;
- здійснити аналіз результатів стратегічного розвитку АТ «Хмельницькобленерго»;
- здійснити аналіз ефективності стратегічного управління на підприємстві;
- розглянути практичні аспекти організації стратегічного управління на підприємстві АТ «Хмельницькобленерго»;
- опрацювати напрями удосконалення процесу стратегічного управління на АТ «Хмельницькобленерго»;
- здійснити оцінку ефективності впровадження заходів стратегічного управління на підприємстві.

Об'єкт дослідження: процеси стратегічного управління підприємств в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Предмет дослідження: теоретичні основи та практичні аспекти процесу стратегічного управління АТ «Хмельницькобленерго».

Методи дослідження. Для розв'язання поставлених у роботі завдань використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: системного аналізу та синтезу; методи систематизації та порівняння; метод логічного узагальнення; методи економічного та стратегічного аналізу; системного узагальнення та формалізації; конкретного та абстрактного, порівняльних характеристик.

Інформаційною базою написання магістерської роботи слугували дані первинного бухгалтерського обліку та фінансової звітності АТ «Хмельницькобленерго», наукові публікації вітчизняних і зарубіжних вчених з питання стратегічного менеджменту, монографії, навчальні посібники, з досліджуваної проблематики.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність та особливості реалізації процесу стратегічного управління в умовах нестабільності зовнішнього середовища

Діяльність підприємства в даний час стає більш складною, вона охоплює не тільки сфери виробництва, але й обміну, розподілу, фінансових операцій. Найважливішими завданнями стають вивчення ринку, попиту та пропозиції, мотивів поведінки споживачів і конкурентів на ринку, форм і каналів збуту продукції, форм та рівня конкуренції, способів просування товарів, можливості введення інтенсивних технологій. В таких умовах розроблення управлінських рішень вимагає аналізу конкретних ситуацій за всіма змінними факторами, оцінки їх впливу на діяльність підприємства та результати його функціонування.

Неадаптованість підприємств до швидкозмінного зовнішнього середовища визначається недостатньою досконалістю окремих елементів стратегічного управління. Сутність концепції стратегічного управління підприємства полягає у підготовці наявних ресурсів до можливостей, які відкриваються у майбутньому шляхом застосування розгорнутого стратегічного аналізу і розроблення стратегічних планів з метою досягнення поставлених цілей і отримання стійких переваг над конкурентами, шляхом своєчасної реакції і швидкої адаптації до непередбачуваних змін навколишнього середовища та вироблення продукції, яка буде визнана споживачем [34, с.5]. Таким чином, орієнтація підприємств на вирішення проблем довгострокового зростання та сталого розвитку передбачає використання моделей, методів та інструментів стратегічного управління.

Досліджуючи роль стратегічного управління у розвитку підприємств доцільно розглянути понятійно-категорійний апарат в частині визначення базових понять: «стратегічне управління» та «стратегічний розвиток підприємства».

Питання сутності стратегічного управління знаходиться в центрі уваги закордонних та вітчизняних науковців. Систематизація підходів до розуміння стратегічного управління наведено в табл.1.1

Найбільш поширену класифікацію методологічних підходів запропонувала В.Пастухова, пропонуючи виділяти процесний, функціональний, цільовий, інституціональний, системний та концептуальний підходи [32, с.10].

В межах процесного підходу у главу кута поставлена технологічна ознака, тобто його відрізняє сукупність певних етапів, які потрібно пройти, щоб досягти мети розвитку підприємства та реалізувати його місію. З процесних позицій визначає сутність стратегічного менеджменту М.Мескон, що окреслив наступні його етапи: обґрунтування місії підприємства, визначення та декларування стратегічних цілей, аналіз зовнішнього середовища, оцінка внутрішніх можливостей компанії, аналіз стратегічних альтернатив, вибір стратегії, реалізація стратегії, управління та планування, реалізація і контроль виконання стратегічного плану, оцінка стратегії [21].

Широке коло науковців пов'язують стратегічне управління з його цільовою спрямованістю. Цільовий підхід до стратегічного управління, вважають З.Шершньова, С.Оборська являє собою систему методів і методичних прийомів, що забезпечують постійну орієнтацію управлінської діяльності, планово-управлінських рішень, процесів виконання цих рішень, спрямованих на кінцеві результати, з урахуванням соціально-економічних характеристик, які постійно змінюються завдяки розвитку системи потреб, кількісних та якісних змін у виробничому потенціалі системи, відносно якої здійснюється цільовий підхід. Цільовий підхід, жорстко зорієнтований на перспективу, потребує чіткого визначення цілей розвитку, шляхів їх досягнення, змін усіх компонентів виробничо-управлінських систем, які необхідні для забезпечення ефективних результатів [49, с.12].

Таблиця 1.1.- Підходи до визначення сутності стратегічного управління

Підхід, автор	Визначення
процесний В.Г. Герасимчук, А.Роуз, М.М. Смірнов, Дж.М. Хіггінс, М.Мескон	процес управління з метою здійснення місії підприємства за допомогою взаємодії його із зовнішнім середовищем
цільовий І.Ансофф, Є.М. Бєлий та І.Б. Романова, О.С. Віханський, Т.В. Гавриленко, Л.В. Хашиєва і Л.С. Шеховцева, Д.Шендел і К.Хаттен	набір рішень з формулювання і виконання ефективних стратегій, розроблених з метою досягнення довгострокових цілей підприємства
функціональний Г. П'ятницька, Л. Лукашова, Н.Ракша, В.Пастухова	сукупність видів діяльності (які є формалізованими, операційно, нормативно та алгоритмічно заданими, регламентованими за предметом, засобами, способом, результатом діяльності в часі), спрямованих на забезпечення досягнення визначених напрямів розвитку бізнесу
інституціональний Х. Віссєма, Є.Палига	стиль управління (мотивований споживачами, орієнтований на майбутнє, спрямований на конкуренцію) і методи комунікації, передачі інформації, прийняття рішень і планування, за допомогою яких апарат управління і лінійні керівники вчасно приймають і конкретизують рішення, які стосуються цілей підприємницької діяльності
системний В.Соловйов, А.Гринь, В.Герасимчук	цілісна система, в межах якої відбувається заснована на певних принципах цілеспрямована взаємодія елементів між собою та з загальним об'єктом, який вони формують, і яка зумовлює перехід системи на більш високий рівень
концептуальний З.Шершньова, Л.Балабанова, В.Немцов, Л.Довгань, М.Туленков	спрямованість на забезпечення довготривалого успіху, стійкості конкурентних позицій; створення і підтримку довготривалих конкурентних переваг; адекватне реагування на зовнішні зміни; необхідність стратегічної орієнтації персоналу підприємства

Джерело Систематизовано автором на основі [49;4;46;32;45;25;42;4]

З позиції теорії прийняття управлінського рішення розглядає сутність стратегічного управління К.Ендрю - єдність, узгодженість та внутрішню послідовність стратегічних рішень компанії, що визначають її місце в навколишньому середовищі і забезпечують фірмі індивідуальність, можливість мобілізувати зусилля для досягнення успіху на ринку [53.с.156]. Стратегічні рішення, визначено в дослідженнях, є різновидом управлінських

рішень і пов'язані з рішеннями, що мають значення загалом для підприємства: його позиції щодо ставлення до конкурентів, персоналу, споживачів, товарів, ринків, інших складових навколишнього середовища та внутрішнього потенціалу, виступають як результат вибору суб'єктом управління варіанту дій, спрямованих на вирішення визначених стратегічних завдань підприємства в існуючій чи прогнозованій на майбутнє ситуації [46, с.50].

Функціональний підхід, на думку В.Пастухової, дає можливість висвітлювати сутність стратегічного менеджменту як сукупність видів діяльності, спрямованих на забезпечення досягнення визначених напрямів розвитку бізнесу [32, с.10; 45, с.130]. Інституціональний підхід до визначення стратегічного управління надає можливість, на думку В.Пастухової, розглядати його як систему з безліччю елементів, що дозволяє уявити його структурну побудову [32, с.10]. Стратегічне управління Х. Віссема визначає як «стиль управління (мотивований споживачами, орієнтований на майбутнє, спрямований на конкуренцію) і методи комунікації, передачі інформації, прийняття рішень і планування, за допомогою яких апарат управління і лінійні керівники вчасно приймають і конкретизують рішення, які стосуються цілей підприємницької діяльності» [3].

Концептуальний підхід дозволяє окреслити такі важливі аспекти стратегічного менеджменту, як спрямованість на забезпечення довготривалого успіху, стійкості конкурентних позицій, створення і підтримку довгострокових конкурентних переваг, адекватне реагування на зовнішні зміни, необхідність стратегічної орієнтації персоналу підприємства [32, с.10]. Концепція управління в трактовці В.Немцова та Л.Довгань – це система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізми взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер взаємовідносин між окремими ланками його внутрішньої структури, а також необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток організації [25].

З.Шершньова пропонує такий контент стратегічного управління: це реалізація концепції, в якій поєднується цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявним потенціалом та приводити їх у відповідність з останнім, розробляючи та реалізуючи стратегічний набір. Її особливостями є наступні: по-перше, вона базується на поєднанні теорій менеджменту підприємства (лише при використанні досягнень системного аналізу, цільового підходу, інноваційного менеджменту тощо виникає можливість досягнути стратегічних результатів); по-друге, концепція орієнтує на вивчення умов, в яких функціонує підприємство, що надає можливість створити адекватну систему управління підприємством [42, с.345].

Як системний визначає свій підхід до досліджуваного питання В.Герасимчук і пропонує такі його складові: позиціонування фірми через планування стратегії та її можливостей; стратегічне реагування в реальному часі через власний менеджмент; систематичне управління опором змінам за допомогою стратегічних рішень [6, с.29]. Системний підхід не обмежується дослідженням сукупності елементів та їх взаємозв'язком, а вимагає досліджувати явища в залежності від внутрішньо пов'язаного цілого, яке утворюють елементи, що дозволяє надавати цілому нових якостей [51]. Крім цього, А.Гринь наводить точку зору, згідно якої системний метод розглядається як універсальний науковий метод, що дозволяє цілеспрямовано визначити і сформулювати загальні принципи і закони.

Крім зазначених підходів, в літературі можна зустріти і інші підходи до визначення сутності цієї категорії. Р.Фатхутдінов пропонує стратегічне управління фрагментувати як в науковому, так і у практичному аспектах, іншими словами як теорію та практику забезпечення стратегічної конкурентоспроможності та ефективності рішень шляхом розробки стратегії організації при відповідальності за цю роботу вищого керівництва соціально-економічної системи [55, с.286]. О.Віханський трактує стратегічне

управління з позиції гармонії з зовнішнім оточенням: стратегічне управління полягає у створенні та утриманні стратегічної взаємодії між організацією та середовищем. Таке управління є намаганням підприємства вижити у довгостроковому періоді за допомогою гармонійного балансу із зовнішнім оточенням, а також пошуку, аналізу та пристосуванню до його змін. Таке розуміння стратегічного управління дозволяє знайти нові варіанти та способи діяльності у конкурентному середовищі [4, с.125].

Отже, при широкому діапазоні підходів до сутності стратегічного управління визначальною рисою є його системна спрямованість на формування довгострокових конкурентних переваг, тобто таких позицій, які забезпечують більш вигідне у перспективі позиціонування підприємства на зовнішньому ринку у порівнянні з конкурентами. До переваг підприємств із стратегічною орієнтацією можна віднести наступні [18, с.110;22]:

- зменшення до мінімуму впливу можливих негативних змін, а також факторів «невизначеності майбутнього»;
- можливість враховувати об'єктивні (зовнішні і внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів;
- спрощення роботи по забезпеченню довго - та короткострокової ефективності та прибутковості;
- можливість зробити підприємство більш керованим, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань;
- можливість встановлення системи стимулювання для розвитку гнучкості та пристосованості підприємства і окремих його підсистем до змін;
- забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу; розвиток виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є сприйнятливими до змін і дають можливість досягти майбутніх цілей;

– здійснення більш ефективного розподілу ресурсів та їх концентрація на досягнення певних цілей; чітко формується загальне бачення підприємства, довгострокові та середньострокові цілі, що дисциплінує всю його діяльність;

– з'являється змога передбачити можливі ризики діяльності підприємства.

Таким чином, вищевказані аспекти теорії стратегічного управління характеризують різні напрями досліджень, охоплюючих сукупність релевантних проблем. У певних межах аспекти стратегічного успіху досліджуються представниками різних шкіл. При цьому прихильники кожної з концепцій загострюють увагу на різних сторонах механізму досягнення організацією довгострокового стратегічного успіху. На наш погляд інтеграція цих концептуальних підходів дозволить підвищити ефективність використання інструментів стратегічного менеджменту.

На основі проведеного аналізу [4;4;55] нам вдалося виділити такі основні етапи процесу стратегічного управління:

1. Визначення місії, бачення та цілей підприємства. На цьому етапі необхідно у першому наближенні зрозуміти, яке призначення підприємства, яким ми хочемо бачити його в майбутньому.

2. Стратегічний аналіз. На підставі уявлення про місію і цілі підприємства ми можемо визначити фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, що максимально впливають на його розвиток, а отже, що вимагають ретельного вивчення, тобто визначити об'єкти для стратегічного аналізу. Стратегічний аналіз включає в себе аналіз зовнішнього середовища (тенденцій галузі, переваг споживачів, конкурентної середовища та ін.) та аналіз внутрішнього середовища (структури компанії та процесів, що відбуваються в ній).

3. Визначення простору для стратегічного вибору. Коли в результаті стратегічного аналізу отримано уявлення про перспективи зміни зовнішнього середовища та основні характеристики внутрішнього середовища, настав час

відповіді питанням «у якому напрямі має розвиватися організація?», саме «у якому напрямі?», а не "як?" Відповідь дозволить «відкинути» свідомо неперспективні напрями розвитку та окреслить простір для стратегічного вибору. В результаті відбувається уточнення місії, бачення та цілей організації, визначених на попередньому етапі. Нерідко відбувається їхнє переформування, оскільки результатом стратегічного аналізу може стати нове розуміння ситуації.

4. Розробка стратегії розвитку підприємства На цьому етапі розробляється загально фірмова стратегія на встановлений відрізок часу - терміном від 3 до 10 років. При цьому якщо підприємство діє у кількох стратегічних областях, то для кожної з них повинні передбачатися свої цілі та ресурси. При обмеженні діяльності підприємства однією господарською сферою загально фірмова стратегія визначає чинники успіху, які забезпечують йому переваги боротьби з конкурентами. Загально фірмова стратегія включає проекти і програми, за допомогою яких ці фактори успіху можуть бути реалізовані.

5. Обґрунтування та реалізація стратегії. На останньому етапі визначається реальність цілей, намічених на попередніх етапах планування, що підтверджується шляхом обґрунтування потреби та джерел довгострокових ресурсів, і перш за все, фінансових. За результатами аналізу фінансової перспективи оцінки стратегічного плану можуть бути скориговані.

На основі викладеного виділимо такі основні особливості стратегічного управління [4, с.167]:

- стратегічне управління спрямоване на довгострокову перспективу;
- стратегічні плани визначають основні напрями розвитку підприємства;
- визначені певні «ніші» господарської діяльності надалі підлягають заповненню засобами оперативного управління;

— основна мета стратегічного управління полягає у забезпеченні майбутньої успішної діяльності підприємства.

Основною ідеєю сучасного стратегічного менеджменту є ідея адаптації підприємства до мінливого зовнішнього середовища, а також ідея цільового підходу до вирішення управлінських завдань. Щоб вміти пристосовуватися до змін зовнішнього середовища і при цьому завжди витримувати курс на досягнення поставленої мети, підприємство повинно мати стратегію.

Слід наголосити, що прийняття стратегічних рішень відбувається в умовах неоднозначності, неможливості точного прогнозування подій, неповної або недостовірної інформації. Це пояснюється існуванням певного рівня невизначеності зовнішнього середовища, яке, у свою чергу, призводить до виникнення у діяльності цього суб'єкта ризикових ситуацій. Зниження негативного впливу цих ситуацій на ефективність функціонування та стратегічний розвиток такого підприємства, як показує зарубіжна практики, можливий за умови формування системи управління ризиками. Тому, впровадження ризикоорієнтованого підходу в процеси стратегічного управління підприємства забезпечує можливість отримання позитивного результату у вигляді додаткового доходу, вигоди або виграшу при ухваленні рішення в умовах повної або часткової невизначеності, а також негативного результату у вигляді втрат, збитку або збитків у порівнянні з прогнозованим результатом з урахуванням конкретних ситуацій і впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища [9, с.68]. Основним завданням ризик-орієнтованого підходу до стратегічного управління є досягнення сформованих перед організацією цілей шляхом зниження супутніх ризиків. Особливістю ризик-орієнтованого підходу є те, що він дозволяє організації зосередитися на зонах підвищеного ризику та вчасно вжити превентивних заходів, виявляти та усувати слабкі місця і, тим самим, уникати негативних наслідків ризику.

1.2. Методологія стратегічного управління підприємства

Методологія стратегічного управління підприємства повинна відображати систему принципів і способів організації практичної діяльності, а також взаємодію основних його об'єктів, що можна виразити за допомогою концептуальної моделі взаємозв'язків. Сучасна методологія стратегічного управління має базувати на інституалізації (цілях) стратегічного управління та бути орієнтована на їх досягнення [27, с.120].

Структура методології управління формується з парадигми, принципів, критеріїв, альтернатив, процедур вибору, засобів та методів управління, а також оцінювання [57, 68]. Різноманітність підходів до розуміння сутності стратегічного управління розглянуто вище, тому враховуючи неможливість в рамках однієї роботи охопити усі складові методології стратегічного управління підприємства, зупинимось на її найвагоміших елементах – принципах та послідовності (алгоритмі), а також методах стратегічного управління.

Методи стратегічного управління — це способи впливу на окремих працівників і трудові колективи в цілому, які необхідні для досягнення цілей фірми (підприємства, організації) [50, с.56]. У ринковій економіці велике поширення набуло поняття моделі як інструменту вироблення стратегій, не обов'язково формалізованої у вигляді математичних співвідношень, а у динамічності процесів, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі. У стратегічному управлінні діяльності підприємства, як показує вітчизняний та зарубіжний досвід, використовуються найрізноманітніші методи та моделі

Розрізняють такі методи стратегічного управління [39, с.94]:

розрахунково-аналітичні, до яких можна віднести балансовий, нормативний, інженерно-економічний та ін;

графо-аналітичні, наприклад, екстраполяційні (трендові), мережеві, регресійно-аналітичні, методи кореляції трендів та ін;

економіко-аналітичні, у тому числі методи лінійного, нелінійного та динамічного програмування, моделі теорії ігор та теорії масового обслуговування та ін;

евристичні, до яких належать методи експертної оцінки (індивідуальної, колективної, систематичної колективної, колективної спільної, масової та ін.), метод сценаріїв та ін. До них можна віднести методи та моделі стратегічного аналізу, достатньо докладно описані у іноземній літературі.

У таблиця 1.2 представлені методи, які, на наш погляд, є найбільш прийнятними для кожного етапу стратегічного управління.

Таблиця 1.2. - Відповідність методів та моделей стратегічного управління послідовності його здійснення

Етап: Моделювання	Етап: Аналіз середовища	Етап: Постановка цілей
<ul style="list-style-type: none"> - Екстраполяція - Регресійний аналіз - Економіко-математичні прогнозні моделі - Сценарний прогноз - Експертні методи 	<ul style="list-style-type: none"> - SWOT-аналіз - SNW-аналіз - Комплексний економічний аналіз - Багатофакторний аналіз 	<ul style="list-style-type: none"> - Експертні методи - Принципи SMART - Дерево-цілей - Методи бенчмаркінгу
Етап: Розробка стратегії	Етап: Реалізація стратегії	Етап: Оцінка та контроль
<ul style="list-style-type: none"> - Експертні методи - Матриця І. Ансоффа - GAP-аналіз - Збалансована система показників 	<ul style="list-style-type: none"> - Методи цільового управління - Методи мотивації персоналу - Збалансована система показників 	<ul style="list-style-type: none"> - Методи формування управлінської звітності - Аналіз відхилень - Методи попереднього та поточного контролю

Джерело: [2, с.35].

Широко застосовується метод розриву. Головним завданням цього методу є визначення невідповідності, чи розриву, між цілями підприємства та його можливостями. Якщо такий розрив існує, то доцільно встановити, як його заповнити [5]. Цей метод широко застосовується у зарубіжній практиці

під назвою «Аналіз G.A.P.», передбачає організаційний наступ на розрив між бажаною та прогнозованою діяльністю та цілком може застосовуватися на вітчизняних підприємствах [41].

Модель життєвого циклу товару (ЖЦТ) є основою аналізу динаміки ринку та служить орієнтиром для вибору відповідної стратегії. На кожному етапі ЖЦТ існують свої проблеми у освоєнні ринку, тому відповідними стратегіями можна враховувати специфіку окремих фаз ЖЦТ. Слід зазначити, що можуть бути різні життєві конфігурації циклів, залежно від типів товарів.

Класичною портфельною моделлю є матриця БКГ (Бостонський консультативної групи). Модель БКГ – найпростіший метод портфельного аналізу. У моделі використовуються дві змінні: відносна частка ринку (ставлення між власною абсолютною часткою ринку та загальною величиною ринку) і темп зростання [4, с.108]. Кожен із отриманих чотирьох квадрантів матриці передбачає різну ситуацію, що потребує окремого підходу, з погляду фінансування. Матриця дозволяє виділити види товарів залежно від їхньої значущості для підприємства, яким були дані ємні маркетингові назви, що є нині загальноприйнятими: "зірки", "собаки", "знаки питання".

У стратегічній моделі Артура Д. Літла (АДЛ) вибір стратегії кожної СЗХ може здійснюватися залежно від фази життєвого циклу сектора (не товару) та конкурентної позиції підприємства на ринку. Життєвий цикл (ЖЦ) у моделі АДЛ включає чотири фази: впровадження, зростання, насичення та спад.. Кожна фаза передбачає свою модель поведінки та визначені стратегічні пріоритети, маркетингові рішення тощо [11].

У стратегічній моделі Мак-Кінсі, на відміну моделі АДЛ, в матриці вибору стратегії, поруч із показником конкурентоспроможності, замість фази ЖЦ використовується оцінка привабливості ринку. Інтегральна оцінка привабливості ринку зводиться до опису сприятливих можливостей та загроз, з якими може зіткнутися підприємство, діючи у тій чи іншій СЗГ [6, с.29].

Модель ділового аналізу PIMS здатна оцінити відповідність можливостей підприємства потреб ринку. При аналізі всі показники діяльності підприємства відображаються у великому кількості основних змінних, які впливають на рівень прибутку та можуть бути поділені на 3 групи: конкурентна позиція бізнесу (конкурентна ситуація); характеристика ринку та його привабливість (ринкова ситуація); можливості підприємства (виробнича структура підприємства) [35]. Модель PIMS дозволяє керівництву підприємств враховувати у діяльності досвід інших підприємств.

SWOT-аналіз є одним із найпоширеніших методів стратегічного аналізу (SWOT перші літери, що позначають силу, слабкість, можливості та загрози) [43]. Метод SWOT-аналізу є найбільш комплексною процедурою стратегічного аналізу, оскільки він дозволяє виявити у зовнішньому середовищі підприємства фактори, що становлять можливості та загрози для нього розвитку при одночасній оцінці сильних та слабких сторін у внутрішній середовищі підприємства [42, с.345].

Модель Мак-Кінсі «7С» є способом осмислення основних внутрішніх факторів підприємства, що впливають на його справжнє становище та майбутній розвиток. Назва походить від 7 факторів (семи слів, що починаються з літери "с"), до яких відносяться: стратегія (strategy); сума навичок (skills); спільні цінності (shared values); структура керування (structure); системи (system); працівники підприємства (staff); стиль (style). Стратегія підказує підприємству, як воно має пристосовуватись до навколишнього середовища та використовувати свій внутрішній потенціал. Аналіз суми навичок допомагає вирішити, як слід втілювати стратегію життя з урахуванням спільних загальноновизнаних цінностей [1].

Описані моделі різняться з точки зору запропонованих пропозицій і рекомендацій, що видаються. Таким чином, вибір тієї чи іншої моделі портфельного аналізу слід здійснювати з урахуванням особливостей конкретного підприємства, продукції та залежно від доступності інформації

для аналізу. У ряді випадків бажано комбінувати використувані в процесі аналізу моделі та методи.

1.3. Оцінка ефективності стратегічного управління підприємств електроенергетики

В даний час існує два види критеріїв для оцінки ефективності стратегічного управління – якісні та кількісні критерії. Якісні критерії оцінки ефективності стратегічного управління пов'язані насамперед з оцінкою стратегічного вибору щодо найоптимальнішої серед запропонованих варіантів стратегії. Щоб відповісти на питання, наскільки ефективна стратегія, що діє, її потрібно ідентифікувати. Потім визначаються чинники, якими фірма може успішно конкурувати у галузі. Нарешті, оцінюються самі стратегії та їх складові з погляду реалізації генеральної стратегії та досягнення головної мети фірми [40, с.4]. Можна дійти невтішного висновку, що оцінка обраної стратегії з урахуванням якісних показників переважно здійснюється у вигляді аналізу правильності і достатності врахування під час виборів стратегії чинників, визначальних можливості здійснення стратегії. Процедура оцінки, зрештою, підпорядкована одному: чи приведе обрана стратегія до досягнення фірмою своїх цілей. Слід зазначити той факт, що для більшості якісних критеріїв оцінки характерні яскраво виражений суб'єктивний характер та розмитість формулювань. Ось чому ці критерії не набули широкого поширення і не використовуються економістами на практиці.

Більшого поширення нині набувають кількісні критерії оцінки ефективності стратегічного управління [20, с.86]. Існує багато різних кількісних методів оцінки стратегічного управління, коли результати реалізації стратегії порівнюються з рівнем досягнення цілей компанії. Для цього використовуються такі кількісні показники ефективності [27, с.124]:

рентабельність;
капіталізація підприємства (оцінка ринкової вартості бізнесу);
економічна додана вартість (показник EVA);
ефективність інвестицій (показники NPV, IRR, BCR, PBP);
досягнення вищої продуктивності;
підвищення якості продукції та послуг; збільшення частки ринку;
зростання продажів; прискорення темпів освоєння нової продукції та інші.

Вважаємо, що такі показники можуть бути використані для підприємств енергетики, оскільки дозволяють комплексно підійти до оцінювання ефективності діяльності як з позицій стратегічного бачення, так реалізації тактичних та поточних планів [31].

Кількісні методи оцінки стратегічного управління мають свої переваги, однак мають суттєвий недолік - ефективність стратегії оцінюється після досягнення поставлених цілей. А якщо спочатку стратегічні цілі (орієнтири) були поставлені невірно чи зазнали суттєвої зміни під впливом зовнішнього середовища? Необхідно розуміти, що будь-яка, навіть найкраща "сьогодні", стратегія приведе підприємство до заданої мети лише з певною часткою ймовірності. У цьому випадку помилка, пов'язана з вибором стратегії, може призвести до непоправних втрат конкурентоспроможності, аж до втрати бізнесу. Для вирішення названої проблеми потрібні методи, здатні надавати менеджменту такі технології стратегічного управління, які дозволяють чітко відстежувати відхилення цільових показників від заданих.

На наш погляд, перспективна методологія оцінки ефективності стратегічного управління повинна орієнтуватись методи, представлені в додатку А:

- модель стратегічних карт Л.Мейселя [17];
- піраміда діяльності К.Мак-Найра, Р.Лінча і К.Кросса [16];
- модель EP2M (Effective Progress and Performance Measurement – оцінка ефективності діяльності і росту) [60];

– модель «Призма ефективності» Нільсона-Горана Олів'є, Жана Рія і Магнуса Веттера [28];

– збалансована система показників (BSC) Д. Нортон і Р. Каплана [16].

На нашу думку, для оцінки ефективності стратегічного управління підприємств електроенергетики доцільним є використання збалансованої системи показників, що пов'язано із її універсальністю, формуванні для підприємства «системи координат» дій у відповідність зі стратегією на будь-яких рівнях управління у взаємозв'язку із різними функціональними галузями: фінансів, клієнтів, внутрішніх бізнес-процесів, управління персоналом [15, с.50] (рис.1.1).

Фінансова перспектива відповідає за опис матеріальних результатів слідування стратегії за допомогою традиційних фінансових показників (прибуток, рентабельність активів, витрати тощо.). Дані показники першими вказують на успіх чи невдачу стратегії підприємства. Типовими цілями фінансової перспективи є збільшення рентабельності продажів, рентабельності активів, чистого прибутку, чистого грошового потоку та інші.

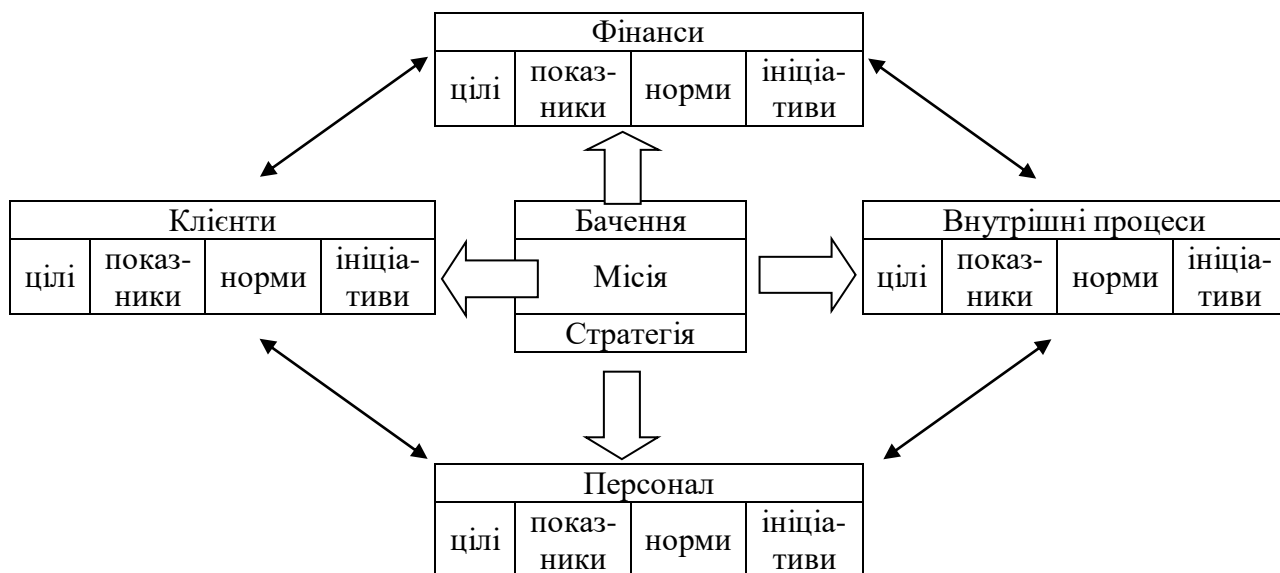


Рисунок 1.1 - Збалансована система показників – BSC

Джерело: [30, с.150].

У рамках клієнтської перспективи керівники визначають основні сегменти ринку, у яких компанія планує зосередити свої зусилля. Наприклад, для клієнта підприємств енергетики важливі безперебійність надання

послуги, то головною цінністю для компанії будуть є процеси та співробітники, які виробляють та поставляють послуги необхідної якості. Перспектива бізнес-процесів фокусується на внутрішніх процесах, що мають ключове значення для реалізації стратегії та впливають на досягнення намічених фінансових результатів. Перспектива навчання та розвитку спрямована на визначення інфраструктури, яку компанія має побудувати для забезпечення зростання та розвитку у довгостроковій перспективі. Так, компанія прагне покращити умови роботи для співробітників, підвищити їх професійний рівень та збільшити продуктивності кожного працівника. Зібрані воедино, ці аспекти дають цілісну картину поточної стратегії компанії та її динаміки. У концепції BSC фінансові й нефінансові індикатори вартості підприємства інтегруються з урахуванням причинно-наслідкових зв'язків між результуючими показниками і ключовими факторами успіху, під впливом яких вони формуються. Баланс у концепції BSC має багатоплановий характер, охоплюючи зв'язки між монетарними і немонетарними показниками, стратегічним і операційним рівнями управління, минулими і майбутніми результатами, а також між внутрішніми й зовнішніми аспектами діяльності підприємства [24, с.68].

На основі вищевикладеного можна дійти висновку, що система збалансованих показників є дієвим інструментом оцінки ефективності реалізації фірмової стратегії та може бути застосована для підприємств енергетики [7,с. 275]. Її застосування дозволяє перевірити чинну стратегію на повноту, послідовність, актуальність.

Висновки до 1 розділу

Опрацювання теоретико-методичних засад стратегічного управління на підприємства дозволило зробити такі висновки:

В науковій літературі виділяють процесний, функціональний, цільовий, інституціональний, системний та концептуальний підходи до розуміння

стратегічного управління. При широкому діапазоні підходів до сутності стратегічного управління визначальною рисою є його системна спрямованість на формування довгострокових конкурентних переваг, тобто таких позицій, які забезпечують більш вигідне у перспективі позиціонування підприємства на зовнішньому ринку у порівнянні з конкурентами. Наголошено на необхідності використання ризик-орієнтованого підходу до стратегічного управління, що забезпечує концентрацію організації на зонах підвищеного ризику для реалізації стратегії та вчасно вжити превентивних заходів, виявляти та усувати слабкі місця і, тим самим, уникати негативних наслідків впливу ризику

Розглянуто методи стратегічного управління, серед яких виділено розрахунково-аналітичні, графо-аналітичні, економіко-аналітичні, евристичні. Охарактеризована їх сутність, переваги та особливості використання для обґрунтування стратегічних рішень на підприємстві. Наголошено на необхідності комплексного використання інструментарію стратегічного менеджменту з урахуванням особливостей конкретного підприємства, продукції та залежно від доступності інформації для аналізу.

Встановлено, що для оцінки ефективності стратегічного управління використовують якісні та кількісні критерії. Якісні критерії оцінки ефективності дозволяють здійснити оцінку стратегічного вибору щодо найоптимальнішої серед запропонованих варіантів стратегії. Серед кількісних показників ефективності використовують показники рентабельності, капіталізації підприємства; економічна додана вартість; ефективність інвестицій тощо.

2. АНАЛІЗ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АТ «ХМЕЛЬНИЦЬКОБЛЕНЕРГО»

2.1. Аналіз результатів стратегічного розвитку АТ «Хмельницькобленерго»

Акціонерне товариство «Хмельницькобленерго» засноване у формі відкритого акціонерного товариства відповідно до Указу Президента України від 04 квітня 1995 року. Створено на підставі рішення загальних зборів акціонерів шляхом перетворення державного енергопостачального підприємства «Хмельницькобленерго» у державну акціонерну енергопостачальну компанію «Хмельницькобленерго», яке 2018 року перейменовано у публічне акціонерне товариство «Хмельницькобленерго» (АТ «Хмельницькобленерго») [11].

Засновником товариства є держава в особі Міністерства енергетики та електрифікації України. АТ «Хмельницькобленерго» є юридичною особою приватного права. Організаційно правова форма: публічне акціонерне товариство.

Основна мета діяльності компанії згідно її установчих документів є розподіл електричної енергії споживачам Хмельницької області в умовах функціонування єдиної енергетичної системи України, а також отримання прибутку від основних видів діяльності для задоволення інтересів акціонерів та розвитку компанії. Задля цього здійснюються вдосконалення виробничо-технічної бази, реконструкція та будівництво виробничих об'єктів, електричних мереж [47].

Основні види діяльності АТ «Хмельницькобленерго» – розподілення електроенергії; електромонтажні роботи [47].

На діяльність обленерго визначальний вплив здійснює Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП). Зокрема НКРЕКП здійснює державне регулювання з метою досягнення балансу інтересів споживачів, суб'єктів

господарювання, що провадять діяльність у сферах енергетики та комунальних послуг, і держави, забезпечення енергетичної безпеки, європейської інтеграції ринків електричної енергії та природного газу України [48].

З 2017 року галузь енергетики знаходиться у стадії реформування, зокрема відбувся поділ обленерго на компанії з передачі та постачання електроенергії. Крім постачальників, виділених зі складу обленерго, на ринку з'явилося багато нових компаній, що працюють в сфері постачання електроенергії. Таким чином, відбувається демонополізація ринку, тому підприємства енергетики, зокрема АТ «Хмельницькобленерго» опиняється в умовах конкуренції. Крім цього, НКРЕКП встановила нові тарифи на послугу з розподілу електричної енергії на 2021р для 25 компаній за методикою RAB-стимулювання. Стимулююче регулювання (RAB-регулювання) – це система тариф утворення на основі довгострокового регулювання тарифів, спрямованого на залучення інвестицій для будівництва та модернізації інфраструктури електричних мереж та стимулювання ефективності витрат електророзподільних компаній. Нею передбачається встановлення величини необхідного доходу в залежності від досягнення встановлених показників надійності електропостачання та якості обслуговування споживачів, а також мотивація регульованих компаній до зниження витрат. Крім позитивний аспектів RAB-регулювання, що підтверджені зарубіжною практикою, спостерігаються і негативні тенденції – значне зростання тарифу для населення, що призводить до пошуку ними більш дешевих джерел енергії – тверде паливо, газ тощо. Останнє також актуалізує важливість удосконалення існуючих підходів до стратегічного управління підприємством, з метою вироблення довгострокових пріоритетів розвитку в нових умовах [48].

На сьогодні АТ «Хмельницькобленерго» охоплює 80% сфери розподілу електроенергії в регіоні, обслуговуючи більше ніж 550 тис. побутових споживачів та більше 20 тис. комерційних та промислових клієнтів. Товариство є природним монополістом у м. Хмельницький та у

Хмельницькій області. Конкурентами є незалежні постачальники електроенергії та ОСР – Південно-Західна залізниця.

АТ «Хмельницькобленерго» – одна з небагатьох компаній галузі, що має науково-виробничу базу і, крім традиційних для обленерго видів діяльності, випускає під своєю маркою мобільні та стаціонарні лабораторії для перевірки вимірювальних трансформаторів струму та напруги, лабораторії для енергоаудиту розподільчих мереж, інше обладнання та вимірювальні засоби. Окремим напрямком в роботі науково-виробничої лабораторії є розробка нової концепції перевірки трансформаторів струму і трансформаторів напруги в процесі їх експлуатації[4].

Статутний капітал товариства становить 33 637 840 гривень. Статутний капітал товариства поділено на 134 551 360 простих іменних акцій номінальною вартістю 0,25 гривень (нуль гривень 25 копійок) кожна акція [17]. 70% акцій АТ «Хмельницькобленерго» належать державі, а саме Фонду державного майна України, інші 30% — приватним юридичним та фізичним особам, у тому числі компанії VS Energy російського олігарха Олександра Бабакова (18,8%) та ДТЕК, яке входить в SystemCapitalmanagement Ріната Ахметова (6,7%) [1].

Участь АТ «Хмельницькобленерго» в юридичній особі ТОВ «Хмельницькенергозбут» здійснено шляхом внесення до статутного капіталу ТОВ грошових коштів у сумі 200 тис. грн., що становить 100 відсотків Статутного капіталу ТОВ «Хмельницькенергозбут». АТ «Хмельницькобленерго» реалізує свої права стосовно управління створеною юридичною особою, зокрема, шляхом участі у Загальних зборах ТОВ, які вирішують будь-які питання його діяльності [15].

Основним джерелом фінансування поточної діяльності АТ «Хмельницькобленерго» є надходження коштів від реалізації електроенергії, у зв'язку з чим, одним із ключових завдань для поповнення обігових коштів є забезпечення повних розрахунків за електроенергію, зменшення собівартості, а саме постійних витрат, а також технологічних витрат електроенергії [1].

Організаційна структура АТ «Хмельницькобленерго» організована по матричному типу (додаток Б). Матричний тип організаційної структури управління Хмельницькобленерго, який передбачає лінійну підпорядкованість виробничих структур (21 РЕМ) генеральному директорові, та функціональну підпорядкованість директорам з напрямів забезпечення, дозволяє отримати переваги гнучкості та оперативності маневрування ресурсами під час виконання завдань стратегічного та інвестиційного розвитку підприємства, підтримувати баланс влади та повноважень між основними та функціональними підрозділами, створює умови для прийняття рішення за критеріями найбільшої вигоди для організації.

Проведемо аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства за 2018-2020 роки (табл.2.1), що дасть нам уявлення про загальні тенденції розвитку підприємства.

Таблиця 2.1 - Техніко-економічні показники діяльності підприємства за 2018 – 2020 роки

№ з/п	Показники	Одиниця виміру	2018 р.	2019 р.		2020 р.	
				абсол. знач.	у % до поперед. року	абсол. знач.	у % до поперед. року
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	2780317	1383911	49,8	1731437	125,1
2.	Середньоспискова чисельність:	осіб					
	- працівників		1210	1092	90,2	1209	110,7
	- робітників		1973	1862	94,4	1981	106,4
3.	Середньорічний виробіток:	тис. грн.					
	- одного працівника		2279,8	1267,3	55,2	1432,1	113,0
	- одного робітника		1409,2	743,2	52,7	874,0	117,6
4.	Фонд оплати праці	тис. грн.	394096	464378	117,8	623864	134,3
5.	Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	10318	13100	127,0	16295	124,4
6.	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	2722289	1296316	47,6	1666261	128,5

Кінець таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
7.	Чистий прибуток (збиток) всього	тис. грн.	42812	85711	200,2	146038	170,4
8.	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн.	0,98	0,94	95,7	0,96	102,7
9.	Рентабельність/збитковість продукції, робіт, послуг,	%	1,57	6,61	420,4	8,76	132,6
10.	Рентабельність/збитковість продажу	%	1,54	6,19	402,2	8,43	136,2
11.	Середньорічна вартість основних засобів (за залишковою вартістю)	тис. грн.	2065278	2101548	101,8	2216821,5	105,5
12.	Фондовіддача	грн./грн.	1,35	0,66	48,9	0,78	118,6

Джерело: розраховано автором на основі [13-15].

Показник чистого доходу у 2020 році в порівнянні з попереднім роком має тенденцію до зростання до 25% – відбулось збільшення обсягів реалізації, що є наслідком як підвищення вартості на послуги, так і збільшенням їх кількості в натуральному вираженні. Негативним є явище збільшення показника собівартості продукції, адже у зв'язку з цим зростатиме вартість послуг для населення. Збільшення цього показника пов'язане насамперед із збільшенням вартості електроенергії на енергоринку України. Негативним є також той факт, що темп приросту собівартості продукції за останній рік є більшим (128,5% проти 125,1%), ніж темп приросту чистого доходу. Це свідчить, що витрати підприємства зростають вищими темпами порівняно із доходами, тому відсутні резерви для формування на нарощування прибутку.

Середньоспискова чисельність персоналу у 2020 році становила 3190 осіб. У 2019 році спостерігається зменшення кількості працівників на підприємстві, проте у 2020 році кількість працівників знову збільшилася на 236 осіб. У 2020 році з метою стимулювання результатів праці, збереження привабливості роботи у АТ «Хмельницькобленерго», закріплення професійних кадрів суттєво збільшилась заробітна плата штатних працівників з 13100 грн. у 2019 році до 16295 грн. за 2020 рік, або на 24,4%. Це обумовлено зростанням рівня оплати плати на підприємстві та

збільшенням рівня оплати праці по країні в цілому.

Собівартість реалізованої продукції у 2020 році зросла на 28,5% у порівнянні з попереднім роком на 369945 тис. грн. Істотний вплив на збільшення показника собівартості зробили збільшення витрат на матеріальні ресурси, куповану електроенергію та інші витрати. Показник витрат на 1 грн. реалізованих послуг, які перебувають в прямій залежності від попередніх, є досить високим та становив 0,96 грн. у 2020 році, що свідчить про значну витрато місткість послуг підприємства.

Підприємство є прибутковим, чистий прибуток у 2019 році збільшився у двічі порівняно з попереднім роком. У 2020 році порівняно з аналогічним періодом 2019 року відмічається значне збільшення чистого прибутку на 60327 тис. грн., що пов'язано з випередженням росту усіх доходів підприємства у порівнянні із його витратами.

Середньорічна вартість основних засобів, показує ту вартість засобів праці, які беруть участь у виробництві протягом тривалого періоду і перекладають свою вартість на вартість виготовленої продукції. На АТ «Хмельницькобленерго» середньорічна вартість основних засобів має тенденцію до постійного збільшення.

Фондовіддача показує ефективність використання основних фондів, тобто, яка величина доходу, отриманого від реалізації продукції, припадає на 1 грн., вкладену у основні фонди, що використовуються для виробництва цієї продукції. Цей показник на підприємстві не є стабільним. У 2019 році він зменшився у 2 рази, а у 2020 році фондовіддача мала тенденцію до незначного збільшення.

Основним видом господарської діяльності АТ «Хмельницькобленерго» є розподіл електричної енергії на території Хмельницької області в межах розташування системи розподілу відповідно до ліцензії, виданої Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП). Проаналізуємо обсяги та структуру виробництва продукції (товарів, робіт,

послуг) за допомогою таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Динаміка обсягу та структури реалізації основних видів продукції (послуг) на підприємстві за 2018-2020 рр.

Назва продукції (послуг)	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення 2020 р. від 2018 р. (+, -), тис. грн.	Відхилення 2020 р до 2018 р., %
	обсяг продукції тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції тис. грн.	питома вага, %		
1. Розподіл електричної енергії	2 750 116	98,91	1341823	96,96	1674138	98,08	-1075978	-0,84
2. Реактивна електроенергія	30 201	1,09	42088	3,04	32832	1,92	2631,00	0,84
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	2 780 317	100	1383911	100	1706970	100	-1073347	-

Джерело: розраховано автором на основі [13-15].

У порівнянні з 2018 роком у 2020 році отримано чистого доходу та доходу від надання послуг з розподілу електричної енергії на 1075978 тис. менше, тобто на 40%. Розподіл електроенергії становить 98% в загальному обсязі товарної продукції. Частка розподілу електричної енергії у 2020 році зменшилася на 0,84% у порівнянні з 2018 роком.

Чистий дохід та дохід від надання послуг з продажу реактивної електроенергії у 2020 році збільшився на 2631 тис. грн. у порівнянні з 2018 роком. Частка реактивної електроенергії в загальному обсязі товарної продукції у 2020 році становить 1,92, тобто на 0,84% більша ніж у 2018 р.

2.2. Аналіз ефективності стратегічного управління на підприємстві

Ефективність стратегічного управління визначається як за традиційною методикою, тобто як ефективність використання ресурсного потенціалу та ефективність господарювання, так і за методикою

спостереження рівня стабільності досягнення бізнесової мети. Здійснено аналіз ефективності системи стратегічного управління на підприємстві за традиційною методикою, що дозволить визначити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, що є підґрунтям для розробки стратегії розвитку.

Для початку проаналізуємо ресурсний потенціал АТ «Хмельницькобленерго» як результат стратегічного управління на підприємстві. Для оцінювання технічного стану основних засобів визначимо показники якісного стану і руху основних засобів підприємства у звітному періоді (додаток В). Коефіцієнт зносу основних засобів характеризує ступінь зносу та відшкодування витрат на формування основних засобів. У 2018 році становив 0,21, у 2019 році - 0,28, а у 2020 році 0,37. На підприємстві він має тенденцію до збільшення, що відповідно відобразилося на значенні показника «коефіцієнта придатності». Коефіцієнт придатності основних засобів показує, яка частина основних є придатною для експлуатації. За досліджуваний період на АТ «Хмельницькобленерго» цей показник має негативну тенденцію до зменшення, а це означає, що технічний стан основних засобів погіршується. Він зменшився на 12,5% у 2020 році, порівняно з 2019 р.

Коефіцієнт оновлення збільшився за 2018-2020 рр. У досліджуваному періоді оновлення основних засобів було відносно невеликим: у 2018 році цей показник становив 0,02, у 2019 році – 0,05, а у 2020 році цей показник зріс на 32,38% і становив 0,06. Коефіцієнт вибуття характеризує інтенсивність вибуття основних засобів, тобто ступінь вибуття тих основних засобів, які або морально застаріли, або зношені й непридатні для подальшого використання. У АТ «Хмельницькобленерго» коефіцієнт вибуття основних засобів у 2019 році зменшився на 0,0292 пункти, і становив 0,0007, а у 2020 році цей показник зріс на 182,77% і становив 0,0021.

Коефіцієнт приросту основних засобів показує рівень збільшення (зменшення) основних засобів внаслідок введення нових основних засобів та виведення з експлуатації зношених чи застарілих основних засобів. У 2018

році цей показник мав від'ємне значення, проте у 2019 і 2020 році він мав позитивну тенденцію до збільшення. Таке значення коефіцієнту приросту основних засобів є позитивним фактором діяльності підприємства, коли вартість введених у дію основних засобів перевищує вартість вибулих основних засобів.

Оцінюючи тенденцію ефективності використання основних засобів підприємства (таблиця 2.3), можна зробити висновок, що зусилля підприємства стосовно інвестування додаткового капіталу в основні засоби (середньорічна вартість основних засобів зросла в 2020 р. порівняно з 2018 р. на 7,34%) частково дали підприємству бажані результати у короткостроковому періоді. Середньорічна вартість виробничого обладнання збільшилася за досліджуваний період збільшилася на 5,86%. Проте питома вага активної частини основних фондів зменшилася на 1,37%.

Таблиці 2.3 Аналіз показників ефективності використання основних засобів

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Темп росту 2020 р. до 2018 р., %
1. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	2065278	2101548	2216821,5	107,34
2. Середньорічна вартість виробничого обладнання, тис. грн.	332256,18	346114	351734,49	105,86
3. Питома вага активної частини основних фондів, %	16,09	16,47	15,87	98,63
4. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	3183	2954	3190	100,22
5. Валовий прибуток, тис. грн.	58028	87595	65176	112,32
6. Фондовіддача, грн.	1,35	0,66	0,78	58,02
7. Машино віддача, грн.	8,37	4,00	4,92	58,83
8. Фондомісткість, грн.	0,74	1,52	1,28	172,36
9. Фондоозброєність, грн.	648,85	711,42	694,93	107,10
10. Технічна озброєність, грн.	104,38	117,17	110,26	105,63
11. Рентабельність/збитковість основних засобів, %	2,81	4,17	2,94	104,64

Джерело: розраховано автором на основі [36-38].

Показник фондівіддачі на підприємстві не є стабільним. У 2020 році цей показник порівняно з 2018 роком зменшився на 41,98%. Це означає, що за досліджуваний період спостерігається зменшення частки виготовленої

продукції, що припадає на 1 грн. вартості основних фондів. Оберненим показником до фондівіддачі є фондомісткість. Даний показник у 2018 році становив 0,74 грн., а у 2018 році 1,28 грн., що на 72,36 % більше ніж за 2018 рік. Фондомісткість показує на яку суму потрібно придбати основні виробничі фонди підприємству для випуску необхідних обсягів продукції (послуг).

Фондоозброєність характеризує вартість основних фондів в розрахунку на одного працівника, тобто забезпеченість персоналу основними засобами. Фондоозброєність за 2018-2020 рр. зросла на 7,10 %. Така позитивна динаміка викликана збільшенням середньорічної вартості основних засобів.

Машино віддача показує обсяг виробництва на 1 грн. вартості машин і обладнання. За досліджуваний період вона зменшилася у 2020 році порівняно з 2018 роком на 41,17 %, що засвідчує зниження ефективності використання активної частини основних засобів. Технічна озброєність зросла з 104,38 грн. у 2018 році до 110,26 грн. у 2020 році, тобто збільшилася за досліджуваний період на 5,63%.

Рентабельність основних засобів характеризує прибутковість на 1 грн. вкладену в основні засоби. Якщо в 2018 році вона становила 2,81 %, то у 2020 році спостерігається збільшення даного показника до 2,94 %, що означає збільшення ефективності використання фондів.

Для аналізу ефективності використання оборотних активів використовують показники оборотності, або, як їх ще називають - ділової активності (додаток Г). У 2018 році коефіцієнт оборотності активів становив 7,87. Це означає, що у кошти у цьому періоду здійснили трансформацію 7,87 разі (оборотів). Однак, у 2020 році цей показник становив 4,28 оборотів. Фактично, зменшення значення показника говорить про те, що необхідно більше ресурсів для того, щоб підтримувати поточний рівень активності.

Протягом періоду дослідження рентабельність оборотних активів зменшилася. В 2018 р. АТ «Хмельницькобленерго» отримала 16,42 копійок прибутку на кожну вкладену гривню активів, в 2019 р. цей показник становив

- вже 23,63 копійки. У 2020 році рентабельність оборотних активів зменшилася до 16,11 копійок. Чим більше фінансовий коефіцієнт, тим ефективніше використовуються оборотні активи.

У 2020 році, порівняно з 2018 роком період одного обороту оборотних активів підвищився на 38,34 дні. Це свідчить про неефективне управління оборотними активами підприємства. Бажаним є зниження показника протягом періоду дослідження. Прибуток на 1 гривню матеріальних витрат показує, що у 2018 році з кожної витраченої гривні матеріальних витрат було отримано 45 копійок прибутку, у 2019 році цей показник становив 63 копійки, а у 2020 р – 50 копійок. Підвищення рівня прибутку на 1 гривню матеріальних витрат за досліджуваний період позитивно характеризує роботу АТ «Хмельницькобленерго».

Із розрахунків видно, що матеріаломісткість у 2018-2020 рр. в цілому зросла на 2 копійки, що припадає на 1 гривню реалізованої продукції. Це відбулося у зв'язку з підвищенням рівня матеріальних витрат.

Матеріаловіддача у досліджуваний період має негативну тенденцію до зменшення. У 2020 році цей показник зменшився порівняно з 2018 роком на 8,35 грн. Показник матеріаловіддачі у 2020 році показує, що було вироблено продукції на 13,37 грн. з кожної гривні спожитих матеріальних ресурсів. Чим вище буде цей показник, тим ефективніше будуть використовуватися матеріальні ресурси.

Здійснимо аналіз складу та структури оборотних активів за допомогою додатку Д. До структури оборотних активів підприємства відносяться такі показники як: дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги; дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами та з бюджетом; гроші та їх еквіваленти. Найбільшу частку в структурі оборотних активів становить дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги, яка у 2020 році, порівняно з 2018 роком збільшилася на 2,02%. За підсумками 2020 року відмічається збільшення валюти балансу в основному за рахунок збільшення дебіторської

заборгованості за продукцію, товари, послуги. Також збільшилася частка грошей та їх еквівалентів у досліджуваному періоді на 24864 тис. грн., тобто на 4,38%. Зменшилася частка дебіторської заборгованості за розрахунками за виданими авансами у структурі вартості оборотних активів. У 2020 році вона становить 19,51%, що у порівнянні з 2018 роком зменшилася на 6,41%. Також незначну частку у структурі оборотних активів займає дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом. У 2020 році вона становила 0,004%, або 15 тис. грн. з усієї вартості оборотних активів.

Важливим етапом аналізу операційних витрат є оцінка їх динаміки, складу і структури, що проводиться за економічними елементами. Проаналізуємо динаміку, склад і структуру операційних витрат АТ «Хмельницькобленерго» за 2018-2020 роки (додаток Е). При дослідженні динаміки операційних витрат спостерігається зростання витрат за економічними елементами. У 2020 році порівняно з 2018 році зросли всі витрати крім інших витрат. Матеріальні витрати зросли на 1492 тис. грн., проте частка у загальній структурі витрат зменшилася на 8,16%. Така сама ситуація спостерігається з витратами на оплату праці, які зросли на 229768 тис. грн., а питома вага цих витрат зменшилася на 12,85%. Зросли відрахування на соціальні заходи на 46199 тис. грн., у порівнянні з 2018 роком, а загальна частка зменшилася на 2,91%. Що стосується амортизації, то вона також зросла на 53936 тис. грн. Проведене дослідження структури операційних витрат дає підстави стверджувати, що основну частку упродовж 2018-2020рр. склали матеріальні витрати (34,00-46,85%) та інші витрати, які за досліджуваній період швидкими темпами збільшилися (4,4-38,11%).

Проаналізуємо показники, що характеризують фінансовий стан АТ «Хмельницькобленерго» як узагальнення ефективності його функціонування та стратегічного управління (додаток Ж).

Щоб оцінити спроможність підприємства своєчасно і в повному обсязі розрахуватися за короткостроковими зобов'язаннями, розрахуємо показники ліквідності та платоспроможності Коефіцієнт загальної ліквідності, який

показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити, якщо воно реалізує усі свої оборотні активи, свідчить про те, що у 2018 – 2020 рр. у АТ «Хмельницькобленерго» була незадовільна ситуація, показник знаходиться нижче норми та свідчить про оборотні активи становлять лише 92% поточних зобов'язань, однак за досліджуваний період він зріс на 0,05 одиниці за рахунок незначного приросту оборотних активів;

Коефіцієнт швидкої ліквідності, які показують, яку суму поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів або за необхідності негайно, є вищими за норму, однак має негативну динаміку. До прикладу у 2020 році підприємство могло на 68% погасити всі свої борги за рахунок ліквідних активів – грошових коштів та дебіторської заборгованості, що в сучасних умовах може зробити не кожне підприємство. Коефіцієнт абсолютної ліквідності є низьким – за рахунок готівки АТ «Хмельницькобленерго» може погасити лише 13% своїх зобов'язань, однак показник зріс за досліджуваний період на 0,06 од. Чистий оборотний капітал за три роки збільшилась на 5,8 млн. грн, його величина показує, що оборотні активи сумарно є меншими за поточні зобов'язання, тобто надання послуг здійснюється за рахунок позикових коштів.

Наступним важливим напрямком, який потрібно проаналізувати, це зміну значень показників фінансової стійкості. Якщо підприємство фінансово стійке, то воно в стані «витримати» несподівані зміни ринкової кон'юнктури, і зреалізувати поставлені цілі.

Виходячи з даних додатку Ж та нормативних значень показників, можна сказати, що окремі розраховані показники знаходяться у нормативних межах, а окремі ні. Так, коефіцієнт автономії становить 0,75, це свідчить про те, що підприємство є фінансово незалежним від зовнішніх джерел фінансування його діяльності, так як частка власного капіталу у валюті балансу – 75%. Коефіцієнт забезпеченості власними обіговими коштами, який характеризує частку власних обігових коштів в оборотних активах, що належать організації, свідчить про те, що підприємство фінансує операційну

діяльність за рахунок позикових коштів – значення коефіцієнта на кінець 2018 року є низьким і складає -0,09.

Дані додатку Ж показують неоднозначні тенденції у зміні значень показників ділової активності для АТ «Хмельницькобленерго». Так, до прикладу, коефіцієнти оборотності активів, коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, матеріальних запасів збільшуються та строк погашення дебіторської заборгованості – зменшуються, а коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, строк погашення кредиторської заборгованості, коефіцієнт оборотності власного капіталу – навпаки, збільшується. Це свідчить про мінливий фінансовий стан підприємства та його економічну активність, оскільки такі показники оборотності показують інтенсивність обігу коштів, тобто швидкість перетворення їх на готівку, що безпосередньо впливає на платоспроможність підприємства. Рентабельність є одним із головних показників ефективності діяльності, який характеризує рівень віддачі активів і ступінь використання капіталу в процесі виробництва (рис.2.1).

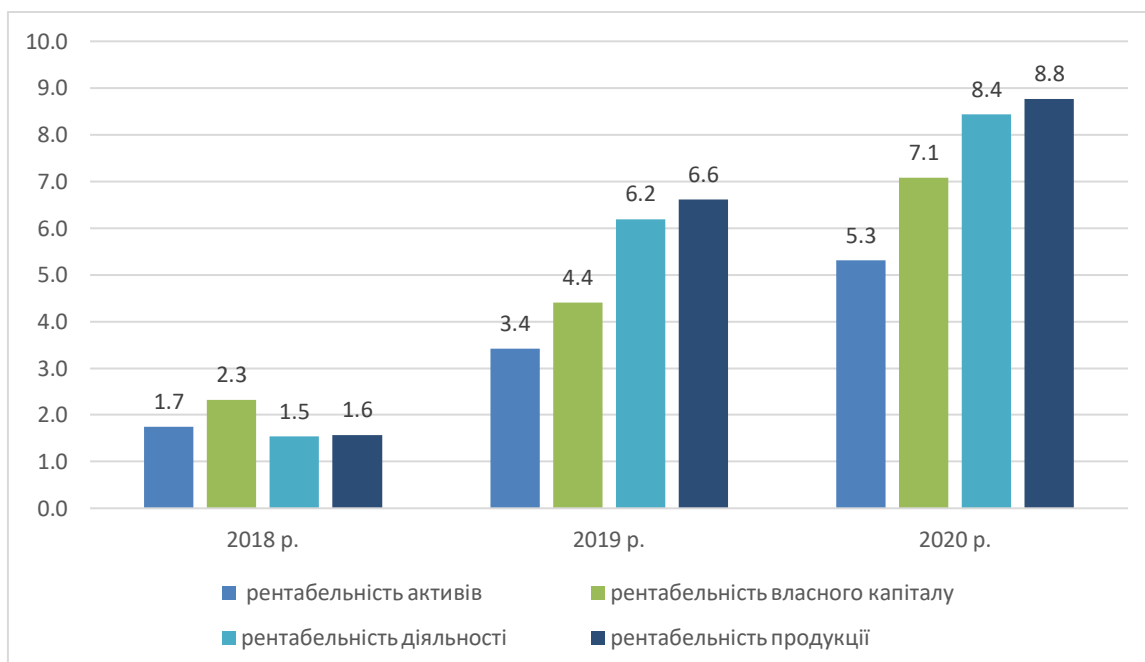


Рисунок 2.1. – Динаміка показників рентабельності
АТ «Хмельницькобленерго»

Джерело: розраховано автором на основі [36-38].

У 2020 році ситуація показує зростання рентабельності власного капіталу, це пов'язано із тим що чистий прибуток зростає швидшими темпами ніж власний капітал. Загалом усі показники, що характеризують рентабельність, за 2018– 2020 рр. відображають тенденцію до зростання.

Отже, протягом трьох досліджуваних років АТ «Хмельницькобленерго» є прибутковим - однак чистий прибуток зменшується, підприємство характеризує неоднозначні показники фінансового стану: дефіцит власних коштів для фінансування поточної діяльності, скорочення термінів погашення кредиторської заборгованості при одночасному зростанні строків погашення дебіторської заборгованості.

Таким чином, аналіз виробничої діяльності АТ «Хмельницькобленерго» дає можливість зробити висновок про ефективне управління даним господарюючим суб'єктом, що пов'язано зі зростанням прибутковості та рентабельності діяльності, приростом обсягів надання послуг. Впродовж 2018-2020 рр. АТ «Хмельницькобленерго» нарощувало масштаби своєї діяльності, через що й покращуються фінансові результати.

2.3. Аналіз організації стратегічного управління на підприємстві АТ «Хмельницькобленерго»

Стратегічне управління підприємством спрямовано на формування його конкурентних переваг, що вимагає розробки механізму, за допомогою якого менеджмент міг би реалізувати наявний стратегічний потенціал та постійно підвищувати його, посилюючи тим самим конкурентні переваги компанії. Розробці такого механізму передуює проведення діагностики існуючої практики управління стратегічного управління на підприємстві.

Система управління АТ «Хмельницькобленерго», що є типовою для більшості підприємств енергетичної галузі в Україні, значно ускладнює і перешкоджає швидкому реагуванню на якісні зміни зовнішнього середовища, гнучкості та оперативності прийняття управлінських рішень, а

також призводять, як правило, до відсутності або недостатньо ефективними виконання функцій з стратегічного управління різними структурними підрозділами підприємства. Результати проведених власних досліджень діяльності підприємства дозволили виявити особливості стратегічного управління (табл. 2.3). Методи стратегічного менеджменту на підприємстві почали використовуватися тільки в останні роки. Сфера використання, як і раніше, дуже обмежена, а вище керівництво не володіє в достатній мірі знаннями та навичками інструментів стратегічного планування.

Таблиця 2.4 - Зміст стратегічного управління на підприємстві АТ «Хмельницькобленерго»

Параметри стратегічного управління	Характеристика параметрів
Формалізація стратегії	Не сформалізовано місію, стратегічний план розвитку представлений у формі Плану розвитку системи розподілу АТ «Хмельницькобленерго» на 2022-2026 роки
Розробник стратегії	Керівництво підприємства за рекомендаціями особи Міністерства енергетики України
Участь зацікавлених осіб	Лише окремі керівники вищої ланки управління розуміють стратегічні орієнтири
Фактична орієнтація стратегії	орієнтується переважно на технічний аспект діяльності та дотримання відповідних нормативів
Фінансова стратегія	Відсутня
Маркетингова стратегія	Відсутня
Стратегія управління персоналом	Відсутня
Стратегія екологізації діяльності	Відсутня
Використовувані інструменти стратегічного аналізу	Здійснюється галузевий аналіз, однак має несистематичний характер
Дослідження задоволеності клієнтів	Систематичне опитування під час звернення до сервісних служб
Управління реалізацією стратегії	Готуються та оприлюднюються для публічного обговорення звіти (щоквартальні та річні) щодо виконання плану розвитку системи розподілу АТ «Хмельницькобленерго»
Стратегічний контролінг	Обмежений, винятково фінансовий

Джерело. Складено автором.

На підприємстві не сформалізовано місію та комплексної стратегічний план розвитку, який по суті представлений у формі Плану розвитку системи розподілу АТ «Хмельницькобленерго» на 2022-2026 роки. Зазначений план підприємства орієнтується переважно на технічний аспект діяльності та дотримання відповідних нормативів.

Більшість керівників середньої ланки не залучаються до стратегічного планування, дистанціюються від планової діяльності за відсутності навиків, якщо і розробляються плани, то вони переважно спрямовані на дотримання фінансової дисципліни на підприємстві та забезпечення технічних умов. Така вузька перспектива обмежує використання багаточисленних перевірених засобів стратегічного управління у різних функціональних сферах.

Особливістю стратегічного управління розвитком АТ «Хмельницькобленерго» є наявність в організаційній структурі підприємства створеного відповідного підрозділу, який очолює директор із стратегічного розвитку та інвестицій, йому підпорядковується заступник директора з інновацій та заступник директора з перспективного розвитку. Зазначений підрозділ розробляє інноваційні проекти (переважно пов'язані із технічними удосконаленнями). До повноважень директора із стратегічного розвитку та інвестицій віднесено розробку бізнес-стратегії на середньо- і довгостроковий період; займається формуванням портфеля нових проектів, складанням бюджету для їх реалізації, контролює їх реалізацію. Відповідає за розвиток в цілому, закриття та реструктуризацію найнеприбутковіших проектів, пропонуючи перспективні напрямки діяльності. Основні проблеми стратегічного управління з якими стикається цей підрозділ:

- нерозуміння сутності і значення стратегічного управління з боку інших підрозділів, особливо відповідальних за технічні аспекти діяльності;
- недостатній доступ до інформаційних ресурсів;
- відсутність контролю за реалізацією стратегічних цілей на всіх рівнях організаційної структури;
- часто розробляються формальні плани.

Проаналізуємо функції стратегічного управління АТ «Хмельницькобленерго» в межах їх окремих структурних підрозділів (табл. 2.5). Як бачимо, що на основі існуючої практики організація стратегічного управління є ускладненою, адже основне навантаження покладається на директора із стратегічного розвитку та інвестицій, заступника директора з інновацій та заступника директора з перспективного розвитку. До процесу стратегічного управління майже не залучається менеджмент середньої ланки

Таблиця 2.5–Закріплення повноважень стратегічного управління на основі діючої організаційної структури

Етап	Характеристика	Відповідальна особа	Інформаційне забезпечення
1	2	3	4
1. Вивчення ринку	Дослідження можливостей зростання ринку та змін у складі основних конкурентів на ринку для визначення структури комерційних ризиків підприємства	Директор із стратегічного розвитку та інвестицій Заступник директора з перспективного розвитку	Нормативно-правова база Міністерства енергетики України Інформація із сайтів інших компаній, соціальних мереж.
2. Збір інформації	Організація необхідної кількості каналів надходження інформації як із зовнішнього оточення, так і щодо внутрішньо організаційних процесів та їх динаміки	Директор з інформаційних технологій Директор фінансовий	Фінансова звітність підприємства, дані бухгалтерського обліку Нормативно-правова база Міністерства енергетики України Інформація із сайтів інших компаній, соціальних мереж.
3. Формування бачення довгострокових перспектив	Орієнтування на довгострокові перспективи, при цьому перспективи наступного року діяльності підприємства розглядаються як відправна точка стратегічного розвитку і змін). На даний час передбачено Планом розвитку системи розподілу АТ «Хмельницькобленерго» на 2022-2026 роки	Директор Директор із стратегічного розвитку та інвестицій Заступник директора з перспективного розвитку	Фінансова звітність підприємства, дані бухгалтерського обліку. Тренди розвитку ринку

Кінець таблиці 2.5

1	2	3	4
4. Визначення стратегічних альтернатив	Розробка та оцінка стратегічних варіантів перспективного розвитку та при необхідності коригування або заміна обраної альтернативи іншою, більш відповідною зміненним умовам. На даний час це не прослідковується в жодному плановому документі підприємства.	Директор Директор Директор із стратегічного розвитку та інвестицій Заступник директора з перспективного розвитку	Результати стратегічного аналізу. Результати комплексної діагностики діяльності підприємства.
5. Оптимізація використання ресурсів	Дослідження можливостей підприємства та вибір стратегії, що забезпечує ефективне використання ресурсів в довготривалій перспективі. Передбачено Планом розвитку системи розподілу АТ «Хмельницькобленерго» на 2022-2026 роки	Директор технічний	Виробнича програма. Результати стратегічного аналізу. Результати комплексної діагностики діяльності підприємства.
6. Здійснення стратегії та контроль	Розробка планів реалізації, моніторинг виконання, корегування. Передбачено Планом розвитку системи розподілу АТ «Хмельницькобленерго» на 2022-2026 роки	Директор Директор із стратегічного розвитку та інвестицій Заступник директора з перспективного розвитку	Результати поточного аналізу.

Примітка. Розроблено автором.

Аналіз літературних джерел [8, с.341;19, с.36;44, с.99] дають підстави розглядати стратегічне управління розвитку як процес, який реалізується у кілька етапів. Розглянемо основні проблеми практичного здійснення етапів стратегічного управління:

1. Розроблення цілей розвитку АТ «Хмельницькобленерго». Цей етап передбачає формування перспективного курсу розвитку підприємства. Як вже говорилось вище, стратегічний план розвитку представлений у формі Плану розвитку системи розподілу АТ «Хмельницькобленерго» на 2022-2026 роки на підприємстві, в ньому не сформалізовано місію, стратегічні цілі мають переважно технічний характер та спрямовані на модернізацію матеріально-технічної бази та приведення її у відповідність із нормативними

показниками та завданнями Енергетичної стратегії України до 2035 року [12].

2. Збір інформації. Цей етап включає процедури збору та класифікація інформації, необхідної для вибору та обґрунтування напрямів розвитку відокремленого підрозділу. Основою для формування планів розвитку підприємства є нормативно-правова база Міністерства енергетики України, дані бухгалтерського обліку. Як вже говорилося вище, підприємство не використовує бенчмаркінг, що б дозволило підвищити якість розроблених планових документів на підприємстві. Також, дієвим інструментом стратегічного управління є SWOT-аналіз, який не представлений в жодному програмному документі підприємства.

Проведемо аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища АТ «Хмельницькобленерго» за допомогою SWOT-аналізу. Методологія SWOT-аналізу передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін внутрішнього середовища, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища підприємства, після чого встановлення зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегії підприємства(табл. 2.5).

Аналіз зовнішніх чинників, виявлення сильних і слабких сторін підприємства є стрижневими елементами процесу стратегічного управління.

Такий аналіз формує інформаційну основу для визначення стратегічних цілей діяльності та формування базової (корпоративної) стратегії підприємства на плановий період, яка потім конкретизується у стратегіях окремих видів бізнесу та функціональних стратегіях.

3. Визначення кількісних та якісних показників економічного розвитку підприємства. На цьому етапі здійснюється вибір прийнятних норм та об'єктивних критеріїв відповідно до встановлених цілей. АТ «Хмельницькобленерго» звітує перед стейкхолдерами через щорічну фінансову звітність та звіти щодо виконання плану розвитку системи розподілу АТ «Хмельницькобленерго» на відповідні роки. Відсутність

комплексної стратегії визначає і відсутність кількісних та якісних показників її реалізації.

Таблиця 2.5 - Матриця SWOT-аналізу АТ «Хмельницькобленерго»

		Зовнішнє середовище	
		Можливості (шанси)	Загрози
Внутрішнє середовище	Сильні сторони	1. модернізація, реконструкція та будівництво нових потужностей дозволить підвищити рівень надійності електропостачання, понизити рівень витрат електроенергії в мережі і підвищити рентабельність; 2. розвиток допоміжних послуг; 3. нові сфери діяльності.	1. моральне старіння більшості обладнання вимагає значних капіталовкладень в середньостроковій перспективі; 2. відхід споживачів (великих, платоспроможних) до незалежних постачальників; 3. низька вірогідність підвищення тарифів для населення до економічно обґрунтованого рівня внаслідок впливу соціальних чинників.
	1. монопольне положення на ринку – природна монополія (близько 90%); 2. стратегічне значення; 3. постійна модернізація та реконструкція виробничих потужностей, капітальне будівництво, найбільша увага приділяється оновленню ліній електропередачі; 4. злагоджена система соціальної підтримки працівників; 5. кваліфікаційні кадри.	Поле СіМ 1. Здійснити модернізацію та реконструкцію та електричних мереж, систем обліку електроенергії. 2. На підприємстві є можливість підвищення кваліфікації ключового персоналу, так як функціонує Навчально-курсовий комбінат, де надаються послуги з професійно-технічного навчання та підвищення кваліфікації спеціалістів електротехнічних професій. 3. Розвивати діяльність Навчально-лікувального комплексу санаторію-профілакторію «Яблуневий сад». Який надає послуги як працівникам товариства і їх сім'ям, такі стороннім особам. 4. удосконалення організаційної структури. 5. реконструкція та капремонт ремонтно-виробничих баз.	Поле СіЗ 1. Реконструкція та капремонт ремонтно-виробничих баз. 2. Технічна модернізація, реконструкція та будівництво електричних мереж, сучасних трансформаторних підстанцій за новітніми технологіями. 3. Підвищення стандартів енергоефективності та енергозбереження. 4. Кваліфікація ключового персоналу дає змогу розвивати споживчі якості продукту і забезпечувати його конкурентоспроможність; 5. Сучасний технологічний рівень підприємства забезпечує достатню конкурентоспроможність продукції.
	Слабкі сторони	1. високий знос обладнання; 2. високий ступінь державного регулювання енергетичного ринку в Україні шляхом процедури видачі ліцензій, встановлення тарифів; 3. неможливість розширення діяльності компанії за межами регіону.	Поле СлМ 1. Оновлення технології виробництва та перехід від старих машин і агрегатів до нових; 2. Модернізація та реконструкція та електричних мереж, систем обліку електроенергії. 3. Підвищення ефективності діяльності в регіоні, оптимізація виробничих зв'язків, забезпечення виконання поставлених завдань.

Джерело: створено автором.

4. Визначення стратегічних альтернатив. Вибір стратегії розвитку

підприємства полягає у прийнятті управлінського рішення на основі аналізу рівня ризику, ситуації на ринку та оцінки ефективності стратегії розвитку. Монопольне становище на ринку на відкидає необхідності розгляду стратегічних альтернатив, тому АТ «Хмельницькобленерго» необхідно цьому етапу приділяти більше уваги на основі врахування провідного досвіду вітчизняних та зарубіжних енергетичних компаній.

5. Оптимізація використання ресурсів. Питанню контролю витрат та оптимізації використання ресурсів відводиться належна увага на підприємстві, в той же час територіальне відособленість структурних підрозділів ускладнює належний контроль за цільовим використанням ресурсів.

6. Здійснення стратегії та контроль. Підприємство готує щорічно Звіт щодо виконання плану розвитку системи розподілу АТ «Хмельницькобленерго» з 2020 по 2024 роки, в яких акцент робить на фактичних досягненнях та освоєнні коштів на технічне озброєння підприємства. У звіті не відображаються виявленні проблеми з реалізацією плану, причини відхилень, відповідальних за порушення тощо.

Висновки до 2 розділу

Аналіз реалізації процесу стратегічного управління АТ «Хмельницькобленерго» дозволив зробити наступні висновки:

1. АТ «Хмельницькобленерго» є оператором системи розподілу електроенергії на території Хмельницької області. Аналіз економічних показників діяльності АТ «Хмельницькобленерго» дає можливість зробити висновок про ефективне поточне управління, що забезпечує зростання прибутковості та рентабельності діяльності, приріст обсягів реалізації продукції. Впродовж 2018-2020 рр. АТ «Хмельницькобленерго» нарощувало масштаби своєї діяльності, через що й покращуються фінансові результати.

2. Здійснено комплексний аналіз економічного потенціалу підприємства: проаналізовано стан та ефективність використання матеріально-технічних ресурсів, кадровий потенціал. Визначено вплив

зазначених показників на фінансовий стан підприємства, який в цілому можна охарактеризувати як стабільний, однак присутні і певні негативні тенденції: дефіцит власних коштів для фінансування поточної діяльності, скорочення термінів погашення кредиторської заборгованості при одночасному зростанні строків погашення дебіторської заборгованості.

3. Встановлено, що для АТ «Хмельницькобленерго» характерним є ігнорування елементарних аспектів стратегічного менеджменту: не визначена місія; не встановлені стратегічні цілі діяльності в розрізі різних сфер діяльності (екологія, персонал, фінанси) на стратегічну перспективу; не здійснюється моніторинг та аналіз стратегічного середовища. Подальші стратегічні напрямки діяльності АТ «Хмельницькобленерго» необхідно планувати з врахуванням сильних та слабких сторін, можливостей та загроз підприємства, які були визначені за допомогою SWOT-аналізу.

3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА АТ «ХМЕЛЬНИЦЬКОБЛЕНЕРГО»

3.1. Удосконалення процесу стратегічного управління на підприємстві

Напрямом удосконалення процесу стратегічного управління на АТ «Хмельницькобленерго» за стандартами світового менеджменту має стати формалізація стратегії на основі її ідентифікації за обґрунтованим методичним підходом. Так, вище нами розглядалася послідовність та логіка управління стратегічним управлінням, характеризувались сучасні інструменти обґрунтування стратегічного розвитку організації. Одним з підходів, що підтвердив свою ефективність, є концепція збалансованого управління, що дозволяє пов'язати перспективні цілі із кількісними вимірниками матеріальних і нематеріальних факторів їх реалізації, здійснити декомпозицію генеральної мети щодо рівнів управління та часткових цілей; їх каскадування на рівень підрозділів і працівників зі створенням центрів відповідальності, забезпечити контроль виконання стратегічних показників та оцінка рівня стратегічного розвитку. Розглянемо практичні аспекти застосування такого підходу в діяльності АТ «Хмельницькобленерго».

Розроблена нами стратегічна карта для діяльності АТ «Хмельницькобленерго» на рис. 3.1.

Для ідентифікації стратегії необхідно провести вибірку ключових показників у розрізі напрямів збалансованої системи показників, згідно з наведеними вище характеристиками [13, с.121]. Ми обрали такі, які легко піддаються обрахунку, виходячи із правил введення статистики на вітчизняних підприємствах, та були порашовані нами при аналізі фінансово-економічного стану діяльності АТ «Хмельницькобленерго». Розглянемо їх та з'ясуємо зв'язок із стратегічним планом розвитку підприємства.

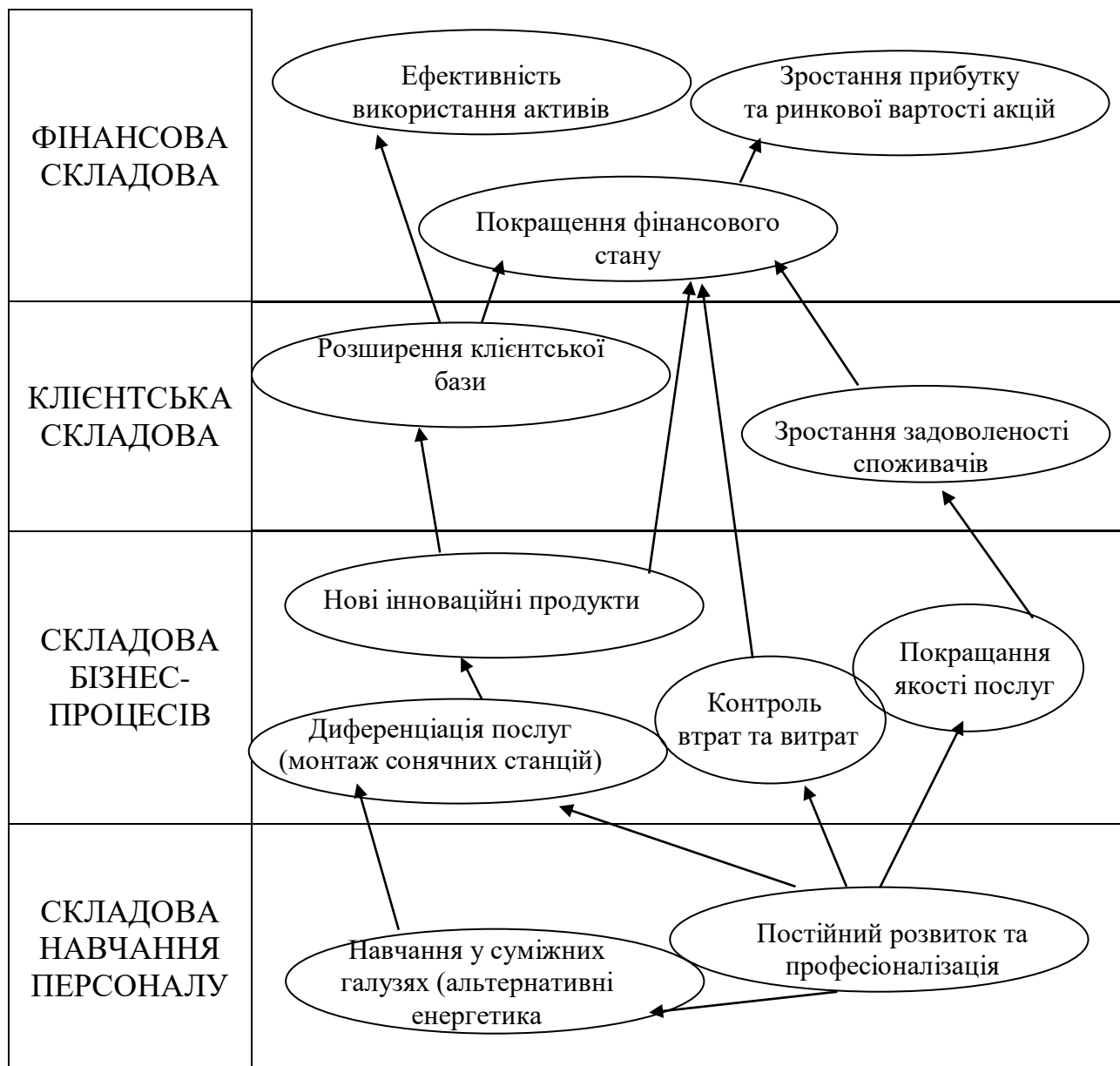


Рисунок 3.1. - Стратегічна карта для діяльності
АТ «Хмельницькобленерго»

Примітка. Запропоновано автором на основі проведеного аналізу.

В наявних документах стратегічного розвитку підприємства відсутні стратегічні цілі, пов'язані із диверсифікацією діяльності. Це наслідок тривалого функціонування підприємства як монополіста. Однак тенденції розвитку альтернативної енергетики потребують перегляду існуючих цілей та поглиблення технологічного ланцюжка за рахунок переходу від концентрації на наданні послуг транспортування «зеленої енергії» до ланцюжка «виробник обладнання альтернативної енергії-монтаж

обладнання-обслуговування обладнання - транспортування». Тому ми пропонуємо доповнити існуючий стратегічний план розвитку підприємства такою стратегічною ціллю та відповідними заходами (рис.3.2.).

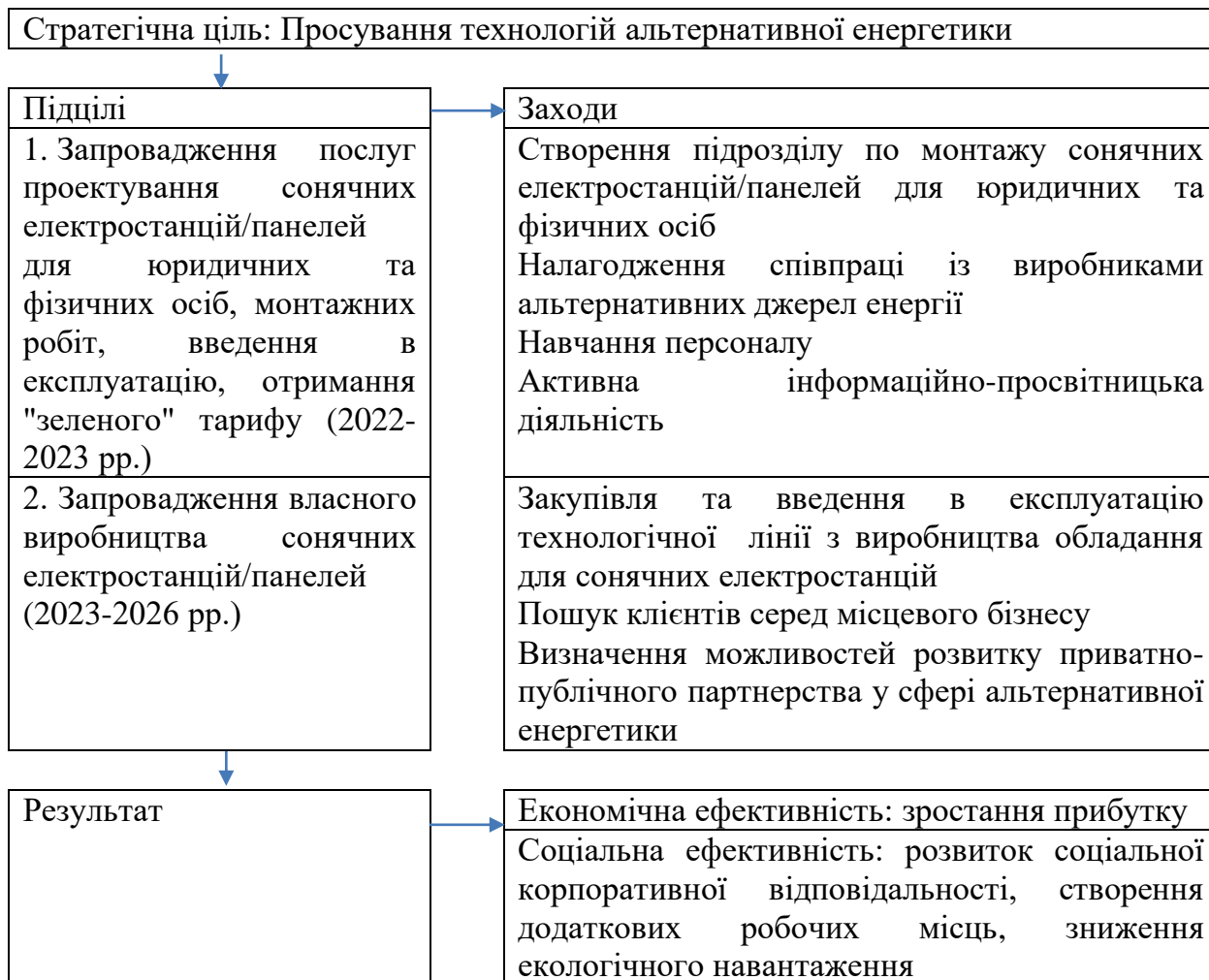


Рисунок 3.2. – Пропозиції до доповнення стратегічних цілей АТ «Хмельницькобленерго»

Примітка. Пропозиція автора.

Реалізацію визначеної стратегічної мети ми пропонуємо здійснювати в два етапи. На першому здійснити запровадження послуг монтажу сонячних електростанцій/панелей для юридичних та фізичних осіб (2022-2023 рр.). На сьогоднішній день цей сегмент активно розвивається, на вітчизняному та місцевому ринку присутні багато компаній, які пропонують послуги монтажу сонячних електростанцій для юридичних та фізичних осіб під зелений тариф.

На нашу думку, АТ «Хмельницькобленерго» матиме сильні конкурентні позиції, оскільки за рахунок міцного фінансового потенціалу можуть забезпечити нижчу вартість послуг проектування, монтажних робіт, введення в експлуатацію, отримання "зеленого" тарифу, за рахунок закупівлі товару крупними партіями, використання існуючої матеріально-технічної бази тощо. Крім того, враховуючи досвід роботи підприємства, довіра потенційних споживачів до АТ «Хмельницькобленерго» буде більшою ніж до дрібних підприємств.

На другому етапі відбудеться запровадження власного виробництва сонячних електростанцій/панелей. Працюючи на ринку проектування, монтажних робіт АТ «Хмельницькобленерго» зможе краще дослідити ринок виробників як самих сонячних електростанцій/панелей, так і виробників технологічних ліній такого обладнання. Крім цього, додатковий прибуток від послуг монтажу може також стати джерелом фінансування цього проекту. На цьому етапі важливим є участь у місцевих проектах ресурс ефективності з метою поширення інформації про інноваційні ресурсозберігаючі технології власного виробництва та зацікавлення потенційних приватних споживачів та інвесторів. Бюджетні установи в першу чергу відчують на собі вплив подорожчання тарифів на енергоресурси, тому залучення їх до співпраці є важливим аспектом просування такої продукції на ринок. Органи місцевої влади будуть зацікавлені у економії бюджетних коштів, тому повинні позитивно сприйняти пропозицію ПАТ «Укрелектроапарат до надання відповідного обладнання на умовах енергосервісу тощо. Потенційними споживачами можуть стати навчальні заклади, заклади охорони здоров'я та інші суб'єкти господарювання.

На нашу думку, в існуючій стратегії розвитку АТ «Хмельницькобленерго» не достатньо уваги приділено саме екологізації, тому реалізація інвестиційних проектів у сфері альтернативної енергетики сприятиме формуванню стимулюючих механізмів у впровадженні заходів з

ресурсозбереження, формуванню енергозберігаючого світогляду у мешканців міста та суб'єктів господарювання. Такий напрям може стати важливою складовою системи соціальної корпоративної відповідальності. Зокрема це можливо здійснювати через реалізацію спільних проєктів місцевих органів влади, потенційних споживачів, інформаційно-просвітницьку та консультативну діяльність.

Такий напрям розвитку підприємства буде мати соціальну (у тому числі екологічну) та економічну ефективність. Соціальна ефективність визначається можливістю поліпшення умов життя й праці (зокрема створенню додаткових робочих місць), у цілому підвищення якості життя через зменшення витрат на оплату комунальних послуг домогосподарствами та суб'єктами господарювання. Екологічний ефект від упровадження ресурс ефективних технологій проявляється у вигляді зниження екологічного навантаження на територію й дотримання встановлених екологічних нормативів, більш активне використання альтернативних джерел енергії.

Економічна ефективність полягати у зростанні прибутку у короткостроковому та довгостроковому періоді, забезпеченні конкурентоспроможності у стратегічній перспективі.

Крім пропозицій до удосконалення змісту стратегічного плану АТ «Хмельницькобленерго», вважаємо за доцільним зупинитись на ряді процедурних аспектах процесу стратегічного управління на підприємстві. Зокрема, мова йде про необхідність удосконалення управління інформаційним забезпеченням, управління ризиками в процесі реалізації стратегії тощо.

Сучасна концепція стратегічного управління істотно відрізняється від системи стратегічного планування, так як головний пріоритет здійснюється на гнучкості стратегії, безперервності пошуку більш оптимальних стратегічних підходів, які носили б упереджуваний характер. Вибір оптимальної господарської стратегії є в значній мірі неформальною

процедурою, так як вимагає одночасного врахування багатьох факторів соціально-політичного, економічного і техніко-технологічного характеру. Тому вибір стратегії в загальному випадку не може бути здійснений на основі одного, навіть самого складного єдиного критерію, а вимагає достатньої інформації, що обумовлює необхідність запровадження моніторингу тенденцій розвитку зовнішнього середовища, поведінки конкурентів.

Інформаційна підтримка необхідна на всіх етапах стратегічного вибору, при цьому інформація, необхідна для здійснення стратегічного вибору повинна бути об'єктивною, достовірною та актуальною, а також сприяти прийняттю оптимальних стратегічних рішень [23, с.135]. Інформаційно-аналітичне забезпечення системи стратегічного управління – це поєднання всієї використовуваної в ній інформації, специфічних засобів і методів її аналітичної обробки, а також діяльності фахівців із її ефективного вдосконалення та використання. На базі стратегічної інформації приймаються стратегічні рішення, які потім втілюються в стратегії й організаційні, фінансово-економічні соціально-психологічні, методичні та інші інструменти, за допомогою яких здійснюється стратегічний процес [54, с.83]. Формування інформаційного забезпечення на підприємств дозволяє отримати наступну інформацію: про стан зовнішнього навколишнього середовища; рівні конкуренції в обраному сегменті ринку; динаміці економічних параметрів роботи фірми; стан виробничої діяльності.

Стратегічний аналіз підприємства є комплексним, багаторівневим дослідженням зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, що дозволяє визначити стратегічні орієнтації, на основі яких формується стратегія розвитку підприємства, розробляється стратегічний план їх забезпечення. Моніторинг як інструмент здійснення стратегічного аналізу дозволяє контролювати [59, с.97]:

1. Показники, що характеризують кон'юнктуру і економічний стан ринків, розвиток внутрішнього ринку.

2. Показники, що характеризують діяльність конкурентів: якісні характеристики продукції, що випускається; характеристики сировинних ресурсів; характеристики покупців продукції.

3. Показники рейтингу конкурентів.

В ході ситуаційного аналізу галузі, ринків постачання і збуту необхідно вибрати узагальнюючі показники, що відображають істотні тенденції, сприятливі можливості і загрози для організаційно-економічного розвитку підприємства. Як показники можуть бути використані ємність ринку постачання, місткість ринку збуту і його окремих сегментів, темп зростання ринку, коефіцієнт варіації попиту, еластичність попиту за ціною, середньогалузева рентабельність продажів, частки ринку конкурентів, кількість конкурентів, рівень завантаження виробничих потужностей в галузі, інтенсивність конкуренції та ін. За результатами першого етапу складається аналітична довідка про поточний стан галузі та ринків постачання і збуту підприємства. Пропонуємо узагальнення інформації здійснювати на основі звітної форми, наведеної в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Форма звіту «Результати аналізу галузі , ринків постачання і збуту»

Об'єкт аналізу	Показники	Базовий період	Звітний період	Зміна	Значимість фактора
Галузь бізнесу	Кількість конкурентів	<i>Може враховуватися загальна кількість або тільки ключові конкуренти</i>			<i>значимість фактора визначається стратегічними цілями</i>
	Розподіл ринку	<i>Доля кожного конкурента в загальному обсязі виробництва/реалізації</i>			
	Сегменти ринку	<i>за різними ознаками: географічним, демографічним, економічним, метою використання тощо</i>			
Ринок постачання (ресурс 1)	Кількість постачальників	Середнє значення по галузі за період			<i>Значимість фактора визначається виробничою стратегією</i>
	Ємність ринку постачання	За результатами маркетингових досліджень підприємства			
Ринок постачання (ресурс 2) Ринок постачання (ресурс n)	<i>Заповнюється аналогічно даним по ресурсному ринку 1</i>	<i>Заповнюється аналогічно даним по ресурсному ринку 1</i>			
Ринок збуту (Продукт 1)	Коефіцієнт варіації попиту	За результатами маркетингових досліджень підприємства			<i>значимість фактора визначається маркетинговою</i>
	Ємність ринку	Середнє значення			
	Рентабельність ринку				

Ринок збуту (продукт 2) Ринок збуту (ресурс n)	<i>Заповнюється аналогічно даним по ринку збуту I</i>	<i>Заповнюється аналогічно даним по ринку збуту I</i>	<i>стратегією</i>
--	---	---	-------------------

Примітка. Запропоновано автором.

Така форма є універсальною та може застосовуватись як для виробничих підприємства, так і підприємств сфери послуг, а також різних за масштабами діяльності підприємств (малі, великі, середні). Тому запропонована форма забезпечуватиме формалізацію, процедуру збору інформації та моніторингу найважливіших показників для обґрунтування стратегічних рішень на підприємстві. Особливістю такої форми є комплексний підхід до вивчення кон'юнктури і економічного стану ринків, дослідження тенденцій в розрізі ключових для підприємства ринків постачання ресурсів та ринків збуту готової продукції. Варто підкреслити, що чим вища складність проблеми, тим більше знань та ресурсів (фінансових, людських, технічних тощо) потрібно для її вирішення. Сукупність отриманої інформації (як вторинної, так і первинної) є базою знань, забезпечуючи співпрацю з різними зацікавленими сторонами, ідентифікуючи можливості та загрози, оптимізуючи споживання ресурсів або сприяти інтеграції знань через різні інформаційні потоки всередині підприємства та за його межами.

Подібні звіти повинні складатись всіма суб'єктами, яких залучають до процесу розробки стратегії. Кожен із суб'єктів формує подібний звіт, виходячи із ділянки діяльності, за яку відповідає, а також необхідної інформації для розробки стратегії відповідного рівня. Приклади таких звітів із використанням ключових учасників розробки стратегії розвитку підприємства наведено у таблиці 3.2. При цьому ми враховували рух інформації з метою пошуку ключових факторів успіху, що в подальшому буде використано для визначення стратегії.

Організація збору даних для стратегічного аналізу повинні регламентуватися внутрішніми нормативними актами підприємства

(положення, регламент процесу). При складанні аналітичних таблиць, графіків, проведення розрахунків враховуються можливості існуючої на підприємстві інформаційної системи.

Таблиця 3.2 - Взаємозв'язок аналітичної інформації, що використовується для розробки стратегії

Аналітичні звіти	Маркетолог	Начальник виробництва	Головний технолог	Головний бухгалтер*	Напрямок пошуку ключових факторів успіху (КФУ)
Аналітична довідка про інноваційний потенціал організації	В	В	Р	-			продукт
Аналітичні довідки про виробничий потенціал організації	В	Р	Р	-			виробництво
Аналітичні довідки про ресурсний потенціал організації	Р	Р	Р	Р			виробництво збут
Аналітична довідка про ефективність діяльності організації в звітному періоді	В	-	-	Р			фінанси
Аналіз галузі і ринків постачання і збуту	Р	-	-	-			збут

Примітка. 1 - перелік ключових учасників розробки стратегії формується кожним підприємством відповідно до місця в організаційній структурі та функціональних зв'язків; 2 – В – відповідальний за процес, Р – розробник звіту

Запропоновано автором.

Належне інформаційне забезпечення відіграє важливу роль не лише на етапі розробки стратегії, але і під час її реалізації. Адже своєчасна інформація про відхилення від заданих параметрів, можливі загрози дає можливість оперативно та вчасно розробити коригуючі заходи.

3.2 Застосування ризик-орієнтованого підходу до розробки та реалізації стратегії

Як вже говорилося у п.1.1., протягом кількох останніх років в європейській практиці стратегічного управління організаціями чітко відслідковується ризик-орієнтована тенденція. Зазначимо, що управління

ризиками наразі є однією з високоефективних методологій, що вже широко використовується і на вітчизняних підприємствах. З позиції ризик-менеджменту стратегічне управління суб'єктом господарювання являє собою визначення ймовірності виникнення ризиків відхилення від плану внаслідок різних факторів та прагнення максимізувати прибуток, балансуючи між ризиком і прибутком [10].

Для забезпечення ефективності управління ризиками необхідно, щоб менеджмент підприємства охоплював якомога більший комплекс процесів, функцій, процедур, які здійснюються на підприємстві. При організації управління ризиками на підприємстві на практиці можуть використовувати різні моделі [56]:

- концентрована модель: всі питання управління ризиками концентруються в рамках одного структурного підрозділу, до складу якого входять юристи, економісти, технологи, страховики;

- управління ризиками в межах «розподільчої» системи: створюється відносно невеликий підрозділ моніторингу ризиків, а функції з безпосереднього управління ризиками передаються в інші підрозділи;

- матричний підхід передбачає групування завдань і функцій у поєднанні за основними сферами діяльності.

Для середніх та великих підприємств, до якого відноситься АТ «Хмельницькобленерго» доцільним є використання матричного підходу, при якому управління ризиком здійснюється не за функціональною або предметною приналежністю до певного підрозділу підприємства, оскільки в кожній функціональній сфері господарської діяльності існують ризики, які можуть відноситись до кожного підрозділу, що своїм ризиком може негативно вплинути на ринкову позицію організації. Формуються центри управління ризиками, що дозволяє ефективно використовувати методи та інструменти процесу управління ризиками господарської діяльності, а саме: ідентифікувати ризики діяльності підприємства, оцінити їх, побудувати

прогнози та сценарії розвитку підприємства з урахуванням оціненого ризику, процес управління ризиком, контроль і моніторинг.

Суть ризик-орієнтованого способу полягає в тому, що зацікавлений користувач інформації звертає увагу на ті сфери діяльності організації, які характеризуються найбільшим ризикам (рис. 3.3).

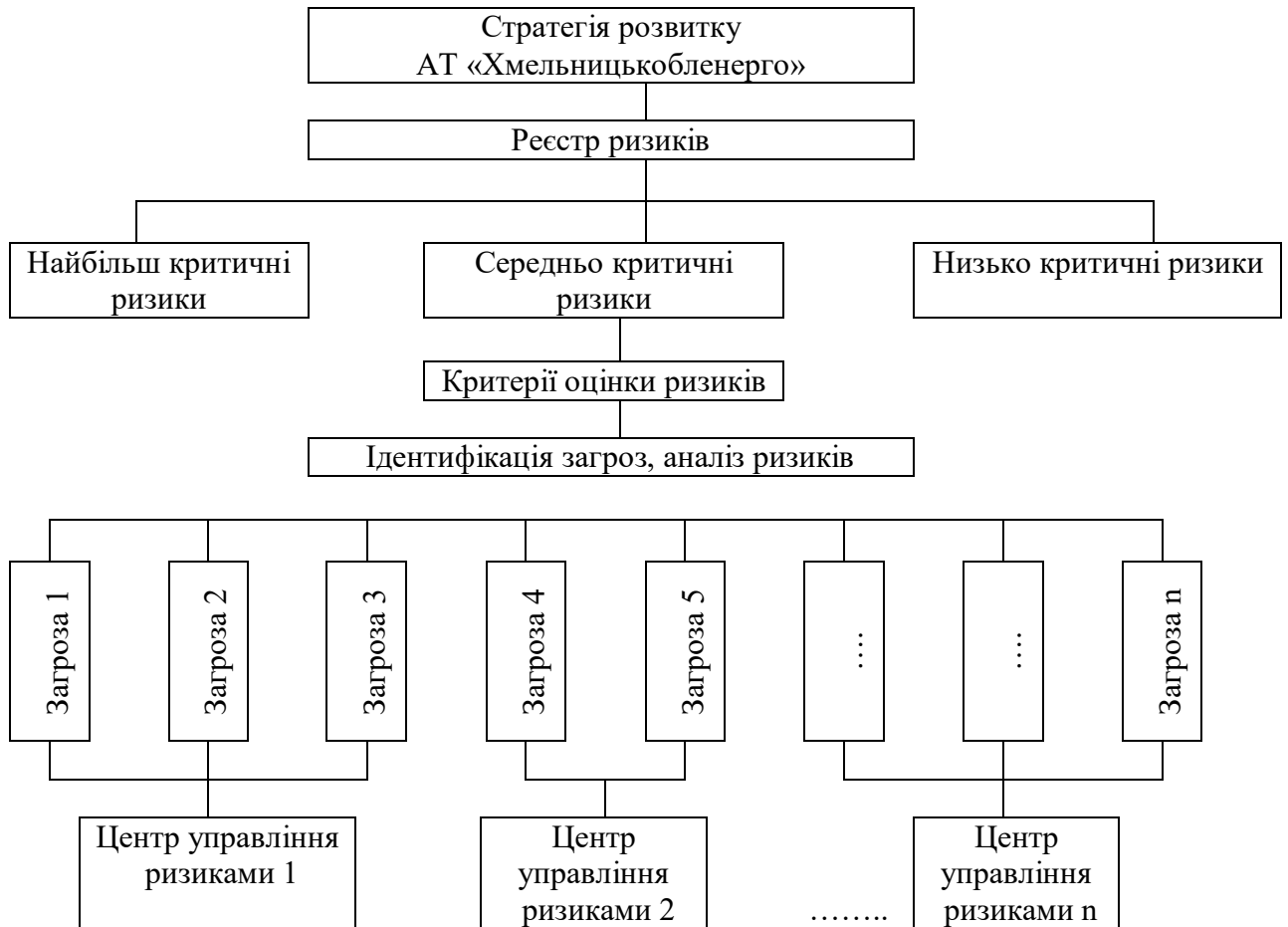


Рисунок 3.3. – Ризик-орієнтований підхід до стратегічного управління

АТ «Хмельницькобленерго»

Джерело: [1].

Такий підхід має універсальний характер та може бути спрямований на пошук ризиків реалізації стратегії у всіх сферах діяльності підприємства (надійності і достовірності інформації про фінансово-господарську діяльність; ефективності та економічності діяльності; збереження активів).

Засобом реалізації ризик-орієнтованого підходу до стратегічного управління АТ «Хмельницькобленерго» є формування реєстру ризиків, що доцільно відображати в такому реєстрі (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3. - Приклад заповнення форми реєстру ризиків реалізації стратегії для АТ «Хмельницькобленерго»

Ризик (фактор Загрози)	Блок збалансованої системи показників – BSC	Наслідки, прояв ризику	Ймовірність настання	Ступінь впливу	Попереджувальні заходи	Центр управління	Результат
Ризик втрати споживачів через високі тарифи (перехід споживачів на опалення газом, твердопаливні котли)	Клієнт	Зниження обсягів реалізації, прибутку	Високий	Високий	Підтримка та подальша популяризація альтернативної енергетики, інтеграція з виробниками сонячних електростанцій з метою просування	Директор. Директор із стратегічного розвитку та інвестицій. Технічний директор.	Вихід на нові ринки, збереження позитивної динаміки прибутку
Ризик підвищення шахрайства з боку споживачів (скручування лічильників)	Клієнт Фінанси	Зниження обсягів реалізації, прибутку	Високий	Високий	Модернізація системи контролю за споживанням, використання сучасних засобів захисту приладів обліку від несанкціонованого втручання	Директор з інформаційних технологій Технічний директор.	Зниження втрат, збереження позитивної динаміки прибутку, попередження шахрайства
Зростання витрат підприємства	Бізнес-процеси	Зменшення запасу фінансової міцності	Середній	Високий	Пошук нових послуг, що може надавати підприємство Оптимізація чисельності адміністративного персоналу. Пошук непродуктивних витрат, контроль за збереженням матеріальних цінностей тощо	Директор з фінансових питань. Технічний директор. Директор з управління персоналом та юридичних питань	Зростання запасу міцності, зниження витрат, збереження позитивної динаміки прибутку
Ризик неплатоспроможності (ліквідності)	Фінанси	Дефіцит ліквідних активів для погашення термінових зобов'язань	Високий	Високий	Синхронізація дебіторської та кредиторської заборгованості. Використання факторингу дебіторської заборгованості	Бухгалтерський відділ. Директор фінансовий	Покращення розрахунково-платіжної дисципліни.

Примітка. Запропоновано автором.

Впровадження ризик орієнтованого управління дозволить АТ «Хмельницькобленерго» більш гнучко і своєчасно реагувати на динамічні зміни різних ризиків, повніше використовувати свій потенціал щодо реалізації стратегічних цілей, що забезпечить їх розвиток. Формування ризик захищеності підприємства є досить тривалим процесом, який потребує інтеграції усіх ланок управління та напрямів діяльності- виробничо-господарської, інвестиційної, фінансової, збутової діяльності. Впровадження ризик орієнтованого підходу в стратегічний та загальний менеджмент підприємством вирішує проблем аналізу, оцінки та діагностики ступеню досягнення цілей підприємства, забезпечує оптимальне поєднання зусиль підприємства щодо зменшення негативного впливу зовнішніх та внутрішніх ризиків реалізації стратегії.

Таким чином, інформаційне забезпечення розглядається як одна з найважливіших функцій, якість якої є визначальним фактором обґрунтованості прийнятого рішення та ефективності функціонування системи стратегічного управління підприємством [23, с.165]. Наскільки ефективними є процеси збору, накопичення, зберігання, пошуку, передачі та методів обробки інформації, настільки дієва система управління підприємством загалом. Запропоновані процедури формалізації процесу розробки стратегії є універсальними та можуть бути використані будь яким підприємством незалежно від форми господарювання та масштабів діяльності.

3.3. Оцінка ефективності впровадження заходів стратегічного управління на підприємстві

Процеси реформування галузі енергетики, що пов'язано із демонополізацією галузі енергетики, розвиток конкуренції на цьому ринку, актуалізує для АТ «Хмельницькобленерго» пошук шляхів забезпечення стратегічних конкурентних переваг. Враховуючи зазначене і світових тенденцій екологізації енергетики, нами обґрунтовано пропозицію до

доповнення стратегічних цілей АТ «Хмельницькобленерго» в частині «Просування технологій альтернативної енергетики», реалізація цієї стратегічної цілі пропонується здійснювати шляхом у короткостроковому періоді (2022-2023 рр.) запровадження послуг проектування сонячних електростанцій/панелей для юридичних та фізичних осіб, монтажних робіт, введення в експлуатацію; та у довгостроковому періоді (2023-2026 рр.) - запровадження власного виробництва сонячних електростанцій/панелей. В рамках нашого дослідження обґрунтуємо економічну доцільність реалізації першого етапу - запровадження послуг проектування сонячних електростанцій/панелей для юридичних та фізичних осіб, монтажних робіт, введення в експлуатацію.

Для його втілення у життя необхідним є створення на АТ «Хмельницькобленерго» спеціального підрозділу – енергосервісної компанії (служба енергосервісу). Незважаючи на активне впровадження альтернативної енергетики як для комерційних цілей (продаж «зеленої» енергії), так і з метою економії витрат домогосподарств, не всі розуміють економічну та соціальну ефективність таких змін, крім того технічні питання встановлення сонячних панелей/станцій «відлякують» потенційних споживачів (домогосподарства) через не розуміння характеристик послуг для задоволення потреб (необхідно враховувати географічне розташування об'єкту, площу та призначення приміщення, на якому буде встановлюватись сонячні системи, і виходячи з цього розрахувати потужність системи). Такі, тому АТ «Хмельницькобленерго» може запропонувати послугу «енергосервісу», яка охоплюватиме повний спектр послуг з визначення паспорту конкретного ресурсозберігаючого проекту та встановлення відповідного обладнання у споживача. Таким чином, новостворена енергосервісна служба укладатиме контракт, так званий енергосервісний контракт (ЕСК), з замовником на виконання технологічно та фінансово обґрунтованих заходів щодо скорочення енергоспоживання та витрат.

Обґрунтуємо економічну доцільність створення служби енергосервісу

на АТ «Хмельницькобленерго». Витрати на впровадження такої служби наведені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Витрати на впровадження служби енергосервісу АТ «Хмельницькобленерго»

Витрати	Сума, тис. грн.
Одноразові:	
Оргтехніка (4 комп'ютера, принтер, інша орг.техніка)	98,5
Офісні меблі (робочі столи, крісла, шафа, стелаж)	12,5
Спеціальне програмне забезпечення САПР "РАСХОД-РУ" [1]	158
Всього	269
Поточні (на міс.)	
Заробітна плата (7 працівників)	114,0
Нарахування на заробітну плату	25,09
Витрати на організацію на реклами послуги «Енергоаудит»	15,5
Адміністративно-господарські витрати	7,5
Всього на 1 місяць:	162,16
Всього на перший рік:	2214,9

Примітка. Складено автором.

Службу пропонуємо створити у складі 7 працівників – 2 спеціаліста по проектування сонячних станцій та 5 працівників, що здійснюватиме безпосередній монтаж електростанцій. При розрахунку витрат на оплату праці ми прийняли значення середньомісячної заробітної плати по підприємству у 2020 р., тобто 16295 грн. Вартість орг.техніки, меблів нами визначено як середні значення таких товарів у інтернет-магазинах. При розрахунку витрат ми не враховували витрати на закупівлю самих сонячних панелей та комплектуючих до них, адже ці витрати будуть покриватись самим замовником. Більше того, встановивши надбавку на собівартість закупівлі такого обладнання, АТ «Хмельницькобленерго» забезпечить отримання прибутку.

Загальна сума витрат на впровадження служби енергосервісу на перший рік складає 2214,9 тис. грн. з урахуванням одноразових витрат (269). Для порівняння витрати на збут у 2020 році становили 1666261 тис.грн., тобто збільшення витрат очікується менше 1%.

Для розрахунку окупності цих витрат у першій рік функціонування служби достатньо буде встановити лише 273 сонячних станцій (при середній ціні монтажу на ринку 300\$ за монтаж мережевої сонячної електростанції до 5 кВт під зелений тариф) або 103 сонячних станцій для (при середній ціні на ринку 800\$ за монтаж мережевої сонячної електростанції від 20 до 30 кВт під Зелений тариф) [iii]:

- кількість мережевих сонячних електростанцій до 5 кВт під зелений тариф: $2214,9 / (300\$ * 27 / 1000) = 273$ од. в рік або в середньому 23 станції у місяць;

- кількість мережевих сонячних електростанцій до 30 кВт під зелений тариф: $2214,9 / (800\$ * 27 / 1000) = 103$ од. в рік або в середньому 9 станцій у місяць.

Розрахунок порогу безбитковості для функціонування служби енергосервісу наведено у табл.3.5.

Таблиця 3.5 - Безбитковий оборот для покриття витрат функціонування служби енергосервісу

Безбитковий оборот	1 рік	2 рік
Кількість мережевих сонячних електростанцій до 5 кВт під зелений тариф, од.	273	252
Кількість мережевих сонячних електростанцій від 20 до 30 кВт під зелений тариф, од.	103	95

Примітка. Визначено автором.

В наступні роки кількість продуктів для покриття витрат функціонування служби енергосервісу буде знижуватись, адже будуть відсутні витрати на оснащення роботи служби:

- кількість мережевих сонячних електростанцій до 5 кВт під зелений тариф: $162,16 \cdot 12 \cdot 1,05 / (300\$ \cdot 27 / 1000) = 252$ од. в рік або в середньому 21 станції у місяць;

- кількість мережевих сонячних електростанцій до 30 кВт під зелений тариф: $162,16 \cdot 12 \cdot 1,05 / (800\$ \cdot 27 / 1000) = 95$ од. в рік або в середньому 8 станцій у місяць.

При розрахунку витрат на другий рік ми взяли до уваги темп росту інфляції за 2020 рік -105% [14].

Розрахунок безбиткового обороту нами проводилось з урахуванням щорічних темпів інфляції, результати показують, що витрати на функціонування служби є низькими та покриваються лише незначною часткою послуг, що планується вироблятися. Разом з тим, формування такої служби на підприємстві є доцільним та ефективна його діяльність дозволить посилити конкурентну позицію підприємства шляхом збільшення частки ринку за рахунок надання додаткових послуг та сервісному обслуговуванню споживачів. При зростанні попиту на послуги проектування, монтажу та підключення АТ «Хмельницькобленерго» зможе розширити штат працівників служби.

Висновки до розділу 3

Викладені у третьому розділі роботи положення щодо удосконалення процесу стратегічного управління в управлінні АТ «Хмельницькобленерго», визначення пріоритетних напрямів стратегії розвитку підприємства є дієвим інструментарієм підвищення ефективності діяльності підприємства, оскільки дозволяють обґрунтувати відповідні управлінські рішення, нарощувати потенціал підприємства, визначати вектор розвитку підприємства та заходи для реалізації, а також здійснювати економічну оцінку ефективності їх реалізації.

Запропоновані заходи представлені в таблиці 3.6

Таблиця 3.6 - Заходи удосконалення процесу стратегічного управління на АТ «Хмельницькобленерго»

Назва	Зміст	Прогнозний результат від впровадження
1.Удосконалення процесу стратегічного управління на підприємстві	Доповнення стратегічних цілей АТ «Хмельницькобленерго» ціллю «Просування технологій альтернативної енергетики» Розробка стратегічної карти для реалізації цілі	Формування довгострокових конкурентних переваг, розширення ринку збуту
2.Застосування ризик-орієнтованого підходу до розробки та реалізації стратегії	Формування на підприємстві центрів управління ризиками, введення реєстру ризиків	Забезпечення гнучкого і своєчасного реагування на динамічні зміни різних ризиків, ефективного управління реалізацією стратегічних цілей
3.Оцінка ефективності впровадження заходів стратегічного управління на підприємстві	Пропозиції щодо формування на підприємстві центрів управління ризиками, введення реєстру ризиків не потребують додаткових витрат. Визначено витрати на створення та функціонування служби енергосервісу, розраховано беззбитковий оборот для покриття витрат	Забезпечення зростання прибутку та вихід на нові сегменту ринку

ВИСНОВКИ

Магістерська робота спрямована на узагальнення теоретичних засад та удосконалення практичних аспектів процесу стратегічного управління на підприємстві АТ «Хмельницькобленерго». Результатами дослідження є наступні положення:

Розглянуто підходи вчених до розуміння дефініції «стратегічне управління», які можна об'єднати в процесний, функціональний, цільовий, інституціональний, системний та концептуальний підходи. Спільною рисою різних підходів є спрямованість стратегічного управління на формування довгострокових конкурентних переваг, тобто таких позицій, які забезпечують більш вигідне у перспективі позиціонування підприємства на зовнішньому ринку у порівнянні з конкурентами. Обґрунтовано зростаючу роль ризик-орієнтованого підходу до стратегічного управління, що забезпечує концентрацію організації на зонах підвищеного ризику для реалізації стратегії та вчасної корекції шляхів її реалізації.

Охарактеризовано етапи стратегічного управління, виділено методи, які доцільно використовувати для обґрунтування стратегічних орієнтирів, зокрема розрахунково-аналітичні, економіко-аналітичні, евристичні. Розглянуто їх сутність та особливості використання на відповідних етапах обґрунтування стратегічних рішень на підприємстві. Встановлено, що більш ефективним є комплексне використання інструментарію стратегічного менеджменту з урахуванням галузевих особливостей підприємства, кон'юнктури ринку тощо.

Розглянуто методичні підходи до оцінки ефективності стратегічного управління, які можна об'єднати у дві групи: методи, що передбачають якісні критерії оцінки (дозволяють здійснити оцінку стратегічного вибору щодо найоптимальнішої серед запропонованих варіантів стратегії) та методи, що ґрунтуються на кількісних показниках ефективності (рентабельності, капіталізації підприємства; економічної доданої вартості; фінансового стану тощо). Встановлено, що для оцінки ефективності стратегічного управління підприємств

енергетики доцільним є використання системи збалансованих показників як інструменту, що поєднує як кількісні, так і якісні критерії оцінки.

Аналіз практичних аспектів реалізації процесу стратегічного управління здійснено на прикладі АТ «Хмельницькобленерго» - оператора системи розподілу електроенергії на території Хмельницької області. Аналіз економічних показників діяльності підприємства засвідчив зростання прибутковості та рентабельності діяльності, приріст обсягів реалізації продукції. Здійснено комплексний аналіз економічного потенціалу підприємства як складова аналізу внутрішнього середовища підприємства, зокрема проаналізовано стан та ефективність використання матеріально-технічних ресурсів, кадровий потенціал. Проаналізовано фінансовий стан підприємства, який в динаміці за три роки характеризується як стабільний, що засвідчує наявний потенціал підприємства для реалізації стратегічних планів.

Встановлено, що незважаючи на наявність на підприємстві відповідного структурного підрозділу для АТ «Хмельницькобленерго», що займається стратегічним плануванням, на підприємстві не повною мірою витримані процедури стратегічного менеджменту: не визначена місія; не встановлені стратегічні цілі діяльності в розрізі різних сфер діяльності (екологія, персонал, фінанси) на стратегічну перспективу; стратегія підприємства існує у форматі Плану розвитку системи розподілу АТ «Хмельницькобленерго» на 2022-2026 роки, що орієнтується переважно на технічний аспект діяльності та дотримання відповідних нормативів.

Таким чином, узагальнення теоретичних засад та аналіз практики стратегічного управління на підприємства енергетики стало основою для розробки практичних рекомендацій підприємства, що характеризуються науковою новизною.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу стратегічного управління підприємств енергетики. Основні положення магістерської

роботи, що визначають наукову новизну та особистий внесок автора, полягають у наступному:

- обґрунтовано необхідність впровадження в процес стратегічного менеджменту АТ «Хмельницькобленерго» ризик-орієнтованого підходу до управління реалізацією стратегічних планів;
- надано пропозиції щодо удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління;
- обґрунтовано пропозицію до запровадження послуг проектування сонячних електростанцій/панелей для юридичних та фізичних осіб, монтажних робіт, введення в експлуатацію; запровадження власного виробництва сонячних електростанцій/панелей.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що основні теоретичні положення, висновки та рекомендації викладено у формі конкретних практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу стратегічного управління підприємства енергетики, які можуть бути використані як АТ «Хмельницькобленерго», так і іншими підприємства галузі.

За результатами роботи опублікована наукова праця: Токар І. І., Сокирник І. В. Інформаційне забезпечення формування стратегії розвитку підприємства. Фінансові аспекти розвитку економіки України: теорія, методологія, практика : збірник наукових праць здобувачів вищої освіти і молодих учених / ред. кол.: Н. А. Хрущ, Р. С. Квасницька, І. В. Форкун та ін. (відп. ред. Н. А. Хрущ). Хмельницький : ХНУ, 2021. С.23-25. [52].

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Балан В.Г. Стратегічне управління./ В.Г. Балан / Методи портфельного аналізу. К.: Наукова столиця—2018— 200 с.
2. Вергал К.Ю. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством в умовах інтеграції / К.Ю. Вергал / Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. — 2018— № 3— С. 33-40
3. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании): Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 288 с
4. Виханский О. С. Стратегическое управление / О.С.Виханский / – М.: Экономист, 2004. – 292 с.
5. Галенко О.М., Різва Л.А. Стратегічний аналіз як ключовий елемент стратегічного управління. Ефективна економіка. — 2017. — № 7. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5681> — Назва з екрана.
6. Гапоненко А. Л. Стратегическое управление: Учебник / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. - М.: Омега-Л, 2004. - 472 с.
7. Гораль Л., Брич Б., Клименко К., Стратегічне управління інноваційними процесами підприємств енергетики, Економічний аналіз. 2021 рік. № 1 С. 271-278.
8. Гудзь О.І. Методичний підхід до обґрунтування стратегії розвитку підприємства / Гудзь О.І., Мусійовська О.Б. // Глобальні та національні проблеми економіки. -2018. - № 22. – С.334-340.
9. Данілова Е.І. Методологія ризик-орієнтованого підходу до управління економічною безпекою підприємства. Modern Economics. 2018. № 12. С. 61-68.

10. Дроботя Я.А. Управління матеріальними запасами з використанням теорії управління фінансовими ризиками. [Електронний ресурс] / Дроботя—URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/20_ukr/81.pdf (дата звернення: 18.11.2021). — Назва з екрана.
11. Замазій О.В. Стратегічний аналіз: системне уявлення про стратегічне управління./ О.В. Замазій // Вісник Хмельницького національного університету. Серія Економічні науки. — 2017. — № 2(2). — С. 108–111.
12. Енергетична стратегія України до 2035 року. [Електронний ресурс]http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/control/uk/publish/article?art_id=245239564&cat_id=245239555— Назва з екрана.
13. Ілляшенко Н.С. Формування «системної карти» стратегічного управління розвитком підприємства./ Н.С. Ілляшенко / Актуальні проблеми економіки. — 2017. —№ 1. — С. 119-128.
14. Індекс інфляції в Україні 2021. [Електронний ресурс] —Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/>— Назва з екрана.
15. Каплан Р. Организация, ориентированная на стратегии / Р. Каплан, Д. Нортон: Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 416 с.
16. Каплан Роберт С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон: [пер. с англ.] – 2-е изд., испр. и доп. – М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2005.– 320 с.
17. Каплан С. Роберт. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / С. Роберт Каплан, П. Дейвид Нортон.: пер. с англ. – М.:ЗАО «Олимп-бизнес», 2005. – 512 с.
18. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. / Киш Л.М. / Стратегічне управління, менеджмент, аналіз, стратегічна карта, рекомендації, ціль, принципи управління, концепція стратегічного управління. — 2018. — № 38(1). — С. 107-114.

19. Коваленко О.В. Стратегія діяльності підприємства як генеральна програма розвитку / О.В. Коваленко, В. І. Калита // Проблеми системного підходу в економіці. - 2016. - № 54. - С. 35–39.
20. Кузнецова І. Формалізація процедури оцінювання фінансової стійкості, як стадії процесу стратегічного управління підприємством. / Кузнецова / Науковий вісник Одеського національного економічного університету. — 2017. —№ 5. — С. 84-94
21. Куліков П. М. Діагностика стану підприємства: навч. посіб./ Куліков П.М., Попов О.Є., Котов А.М.; Харк. нац. екон. ун-т. – Х.:Вид. ХНЕУ, 2011- 227с.
22. Легомінова С.В. Концептуальні засади стратегічного управління конкурентними перевагами підприємств [Електронний ресурс] / С.В. Легомінова // Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. – 2017. – №18. – С. 250-255
23. Ліпич Л.Г., Хілуха О.А., Кушнір М.А. Інформаційне забезпечення стратегічного вибору. / Л.Г. Ліпич, О.А. Хілуха, М.А. Кушнір / Економічний форум. – 2021. – № 1(1). – С. 134-141.
24. Мартинюк О.А., Ільиних Ю.М. Проблеми впровадження системи BSC на українських підприємствах / О.А. Мартинюк, Ю.М. Ільиних // Наукові записки Міжнародного гуманітарного університету : [збірник]. – Одеса: Фенікс, 2016. – Вип. 26. – С. 67–71.
25. Мозенко О. В. Управління стратегічним розвитком підприємств: методологія, інструментарій, організація: монографія/ Національний технічний ун-т. «Харківський політехнічний ін.-т.». - Х. : [Одіссей] . 2008.- 287с.
26. Нили Энди. Призма эффективности: Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им: пер. с англ. / Энди Нили, Адамс Крис, Кеннерли Майк. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. – 400 с.

27. Олійник Л.В., Кузнєцова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства/ Л.В. Олійник, А.П. Кузнєцова / Економіка і організація управління –№ 3(31) – 2018 С. – 118-126.
28. Ольве Нильс-Горан. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: пер. с англ. / Нильс-Горан Ольве, Жан Рой, Мангус Ветер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 304 с.
29. Організаційна структура / Акціонерне товариство «Хмельницькобленерго». [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://hoe.com.ua/page/organizatsijna-struktura>— Назва з екрана.
30. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей / [Ольве, Нильс-Горан, Рой, Жан, Веттер, Магнус] ; пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2003. – 304 с.
31. Попрозман О.І. Стратегія діяльності підприємства в умовах монополізації ринку. Формування ринкових відносин в Україні. 2020. № 1. С. 61-66.
32. П'ятницька Г. Т. Стратегічне управління : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл./ Г. Т. П'ятницька , Л. В. Лукашова, Н. В. Ракша; за ред. д-ра екон.наук. проф.. Г.Т.П'ятницької ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – К.: КНТЕУ,2013.- 407с.
33. Програмне забезпечення “САПР “Расход-РУ” / Інститут енергоаудиту та обліку енергоносіїв. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://ieoe.com.ua/sapr-rashod-ru/>— Назва з екрана.
34. Продіус О.І. Стратегічне управління в умовах підвищеної невизначеності./ О.І. Продіус / Матеріали II Міжнародної науково–практичної конференції «Сучасний менеджмент економічних систем в координатах парадигми сталого розвитку», — Дніпро: Середняк Т. К., — 2020. —С.4-9.

35. Райковська І.Т. Стратегічний аналіз в системі довгострокового управління підприємством./ І.Т. Райковська / Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту. — 2017. —№ 1–2. — С. 84–92.
36. Річна інформація емітента цінних паперів за 2018 рік / Акціонерне товариство «Хмельницькобленерго». [Електронний ресурс]. — Режим доступу:https://hoe.com.ua/Content/Uploads/2019/04/Zvit_emitenta_2018.pdf — Назва з екрана.
37. Річна інформація емітента цінних паперів за 2019 рік / Акціонерне товариство «Хмельницькобленерго». [Електронний ресурс]. — Режим доступу:<https://hoe.com.ua/Content/Uploads/2020/05/file20200508123736267.pdf> — Назва з екрана.
38. Річна інформація емітента цінних паперів за 2020 рік / Акціонерне товариство «Хмельницькобленерго». — Режим доступу: <https://hoe.com.ua/Content/Uploads/2021/04/file20210429105240063.pdf>— Назва з екрана.
39. Рогатіна Л.П. Стратегічне управління економічним розвитком ,його особливості та роль у формуванні конкурентних переваг/ Л.П. Рогатіна /—№ 2— 2018— С. 92-96.
40. Савченко С.М. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства/ С.М. Савченко / Національний технічний університет України «КПІ імені Ігоря Сікорського» — № 2— 2021— С. 1-8.
41. Саух І.В. GAP-аналіз як методика формування стратегії розвитку фінансового потенціалу туристичного підприємства./ І.В. Саух / Economic annals-XXI. — 2016. — № 162. — С. 79–83.
42. Семенов А. Г. Стратегічне управління підприємствами [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч.закл./ [та ін.] ; за заг. ред. Г.А. Семенова ; Клас. приват. ун-т.-Запоріжжя : Вид-во КПУ, 2010 .- 398с.

43. Соболева М.В. SWOT-аналіз як методологічна основа стратегічного управління сучасним підприємством./ М.В. Соболове / Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка. — 2013. — Вип. 650–652. — С. 167–172.
44. Сотник І.М. Формування стратегії стійкого економічного розвитку молокопереробного підприємства / І.М. Сотник, Ю.О. Мазін, О.В. Супрун // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. - 2016. - Т. 21, Вип. 7(2). - С. 98–104.
45. Ставицький О. В. Аналіз здатності підприємства до інноваційного розвитку тези. доп. II Міжнар. наук.-практ. конф., [«Економіка та менеджмент: перспективи розвитку»],/ О.В. Ставицький / Суми :Сумський державний університет. — 2012. — С. 129–130.
46. Ставицький О. В. Оцінка та контроль у системі стратегічного управління / О. В. Ставицький // Інвестиції: практика та досвід. – 2015. – №3. – С. 49–52.
47. Статут акціонерного товариства «Хмельницькобленерго». URL:https://hoe.com.ua/Content/Uploads/statut/Statut_26.04.2018.pdf.
48. Стимулююче регулювання. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://hoe.com.ua/page/stimuljujuche-reguljuvannja>— Назва з екрана.
49. Стрелкова Л. В. Организационно - экономические особенности устойчивого функционирования промышленных предприятий / Л.В. Стрелкова / Авт. дис. на соиск. ст. д.э.н. Нижний Новгород—2006— 37 с.
50. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків : ХНУВС, 2021. – 208 с.
51. Тищенко О. М. Стратегічне управління : навч. посіб. Для студ. вищ.навч.закл / О. М. Тищенко та ін.; за заг. ред. О. М. Тищенка. – Х.: Друкарня Мадрид,2013. – 231.с..
52. Токар І. І., Сокирник І. В. Інформаційне забезпечення формування стратегії розвитку підприємства Фінансові аспекти розвитку

економіки України: теорія, методологія, практика / І.І.Токар І.В. Сокирник / збірник наукових праць здобувачів вищої освіти і молодих учених / ред. кол.: Н. А. Хрущ, Р. С. Квасницька, І. В. Форкун та ін. (відп. ред. Н. А. Хрущ). — Хмельницький : ХНУ— 2021. — С.23-25.

53. Трухан О. Л. Розвиток стратегічної діагностики в системі стратегічного управління підприємством [Текст] : [монографія] / О. Л. Трухан ; Житомир. держ. технол. Ун-т. – Житомир : ЖДТУ, 2013 – 298 с.

54. Фатенок-Ткачук А. Організація обліково-аналітичного забезпечення процесу формування стратегії розвитку підприємства / А.Фатенок-Ткачук / Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки— 2015. — №2. — С.82-88.

55. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник. — 7-е изд., испр. и доп. М,: Дело, 2005. — 448 с.

56. Федулова І.В., Миколайчук І.П., Джулай М.В. Матричний підхід до організації системи управління ризиками на підприємстві. [Електронний ресурс].— Режим доступу: <http://inneco.org/index.php/inneco.ua/article/view/357> — Назва з екрана.

57. Харченко В. Принципи формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства. / В.Харченко / Схід— 2014—№ 4— С. 66-71.

58. Ціна на монтаж сонячної електростанції під Зелений тариф. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://energo-watt.com.ua/alternativ-energy/montazh-solnechnoj-elektrostantsii-pod-zelenyj-tarif.html> — Назва з екрана.

59. Шурпенкова Р. К. Стратегічний аналіз як складова процесу управління підприємством / Р.К. Шурпенкова / Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. — 2015—№ 2(112) — С. 96-99.

60. Эклз Р Дж. Революция в корпоративной отчетности. Как разговаривать с рынком капитала на языке стоимости, а не прибыли / Р. Дж.

Экклз, Р.Х. Герц, Э.М. Киган, Д.М.Х. Филипс; пер. с англ. Н. Барышниковой.
– М.: Олимп- Бизнес, 2000. – 400 с.

61. Яневич П.В. Управление рисками и использование
рискориентированного подхода во внутреннем аудите / П.В. Яневич /
Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. —
2010— № 1— С. 46–47.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 -Порівняльна характеристика альтернативних моделей оцінювання ефективності стратегічного управління підприємства

Характеристика	Модель	Модель стратегічних карт Мейселя	Піраміда ефективності К. МакНейра, Р. Ланча, К. Кросса	ЕР ² М модель К. Адамса і П. Робертсона	Збалансована система показників Нортон-Каплана
Сфера застосування	Сфера послуг та фінансових установ	різні	Переважно банківський сектор	Організації та підприємства різних форм власності, масштабів та сфер діяльності	
Збалансованість зі стратегією	Достатня при адекватному виборі набору показників	Лише два стратегічні напрямки: ринок і фінанси	Обмежена лише двома аспектами клієнтів та підвищення ефективності внутрішніх процесів	Достатня при адекватному виборі набору показників	
Баланс фінансових і нефінансових показників	Високий ризик невірному вибору показників чи їх взаємозв'язків	Фінансові показники доповнюються декількома нефінансовими	Високий ризик невірному вибору КРІ	Проблема визначення та кількісного вимірювання нефінансових показників	
Збалансованість стратегічного та операційного рівнів управління	Достатня	Акцент на зворотний зв'язок цілі - показника	Відсутність налагодженого механізму зворотного зв'язку	Достатня: налагоджено механізм зворотного зв'язку	
Взаємозв'язок минулих і майбутніх результатів	Аналіз минулого, сьогодення й майбутнього	Аналіз минулих результатів і перспектив. Більшість показників детерміновано	Аналіз минулих результатів і перспектив	Аналіз минулого, сьогодення й майбутнього	
Баланс економічних інтересів	Можливий дисбаланс у бік кадрового потенціалу	Обмежений концепцією глобального управління якістю, промислового інженірингу та обліку, що ґрунтується на «діях»	Обмеженість урахування інтересів певного кола суб'єктів бізнесу	Обмеженість урахування інтересів певного кола суб'єктів бізнесу	
Збалансовість внутрішніх і зовнішніх аспектів діяльності	Помірна	Обмежена клієнто-орієнтованою стратегією	Помірна	Дефіцит інформації про певні параметри зовнішнього оточення	

Примітка. Систематизовано автором за даними [17; 16; 60;28; 26;16].



Рисунок Б.1 - Організаційна структура АТ «Хмельницькобленерго»

Джерело: створено автором на основі [29].

Таблиця В.1. - Динаміка показників руху та стану основних засобів

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Темп росту 2019 р. до 2018 р., %	Темп росту 2020 р. до 2019 р., %
1. Вартість основних засобів на початок періоду, тис. грн.	2077410	2053146	2149950	98,83	104,71
2. Вартість основних засобів на кінець періоду, тис. грн.	2053146	2149950	2283693	104,71	106,22
3. Вартість введених протягом року основних засобів, тис. грн.	38009,647	98333,21	138270,99	258,71	140,61
4. Вартість виведених протягом року основних засобів, тис. грн.	62273,647	1529,21	4527,99	2,46	296,10
5. Сума нарахованого зносу, тис.грн.	425 603	611 988	854233	143,79	139,58
6. Коефіцієнт зносу основних засобів	0,21	0,28	0,37	137,32	131,41
7. Коефіцієнт придатності основних засобів	0,79	0,72	0,63	90,24	87,50
8. Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,02	0,05	0,06	247,06	132,38
9. Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,03	0,0007	0,0021	2,48	282,77
10. Коефіцієнт приросту основних засобів	-0,012	0,045	0,059	381,00	130,07

Джерело: розраховано автором на основі [36;37;38].

Таблиця Г.1. - Динаміка показників ефективності використання оборотних активів

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 р. від 2018 р. (+, -)
1	2	3	4	5
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг, тис.грн.	2780317	1383911	1731437	-1048880
2. Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	353437	370763,5	404520	51083
3. Матеріальні витрати, тис. грн.	127998	139219	129490	1492
4. Валовий прибуток, тис. грн.	58028	87595	65176	7148
5. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	7,87	3,73	4,28	-3,59
6. Рентабельність/ збитковість оборотних активів,%	16,42	23,63	16,11	-0,31
7. Період обороту оборотних активів, днів	45,76	96,45	84,11	38,34
8. Прибуток на 1 грн. матеріальних витрат, грн.	0,45	0,63	0,50	0,05
9. Матеріаломісткість, грн., у т.ч.: - сировинномісткість; - паливомісткість; - енергомісткість.	0,05	0,10	0,07	0,02
10. Матеріаловіддача, грн.	21,72	9,94	13,37	-8,35

Джерело: розраховано автором на основі [36;37;38].

Таблиця Д.1.- Структура оборотних активів підприємства за 2018 –
2020 рр.

Показники	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Темп росту 2020 р. до 2018 р., %	
	тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. вага, %
Виробничі запаси	-	-	-	-	-	-	-	-
Незавершене виробництво	-	-	-	-	-	-	-	-
Готова продукція	-	-	-	-	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	17013 7	56,68	56184	22,38	20777 1	58,70	37634	2,02
Дебіторська заборгованість за розрахунками:								
за виданими авансами	77783	25,92	22688	9,04	69051	19,51	-8732	-6,41
з бюджетом	-	-	597	0,24	15	0,004	15	0,004
у тому числі з податку на прибуток	-	-	-	-	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	-	-	-	-	-	-	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	-	-	-	-	-	-	-	-
Гроші та їх еквіваленти	52225	17,40	171573	68,34	77089	21,78	24864	4,38
Вартість оборотних активів на кінець року	30014 5	100	25104 2	100	35392 6	100	53781	-

Джерело: розраховано автором на основі [36;37;38].

Таблиця Е.1. - Динаміка та структура витрат за економічними елементами
за 2018-2020 рр.

Елементи витрат на виробництво	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення 2020 р. від 2018 р., (+/-)	
	тис. грн.	пит.вага, %	тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. ваги, %
Матеріальні витрати	127998	15,22	139219	9,63	129490	7,06	1492	-8,16
Витрати на оплату праці	394096	46,85	464378	32,11	623864	34,00	229768	-12,85
Відрахування на соціальні заходи	84298	10,02	95179	6,58	130497	7,11	46199	-2,91
Амортизація	197764	23,51	209210	14,47	251700	13,72	53936	-9,79
Інші витрати	37048	4,40	538111	37,21	699228	38,11	662180	33,71

Джерело: розраховано автором на основі [36;37;38].

Таблиця Ж.1. Аналіз фінансових показників підприємства
АТ «Хмельницькобленерго»

№ з/п	Показник	Нормативне значення	На кінець року			Відхилення 2020 р. від 2018 р. (+/-)
			2018	2019	2020	
1	2	3	4	5	6	7
1.	Аналіз майнового стану підприємства					
1.1.	Коефіцієнт зносу основних засобів	зменшення	0,0457	0,1008	0,1718	0,1262
1.2.	Коефіцієнт оновлення основних засобів	збільшення	0,0044	0,3227	0,0717	0,0673
1.3.	Коефіцієнт вибуття основних засобів	повинен бути менше, ніж коефіцієнт оновлення основних засобів	0,0671	0,0006	0,0038	-0,0633
2.	Аналіз ліквідності підприємства					
2.1.	Коефіцієнт покриття	>1	0,87	0,89	0,92	0,05
2.2.	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6 - 0,8	0,72	0,68	0,68	-0,04
2.3.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0 збільшення	0,07	0,17	0,13	0,06
2.4.	Чистий оборотний капітал, тис. грн.	>0 збільшення	- 37793,00	-33959,00	- 31898,00	5895,00
3.	Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства					
3.1.	Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	>0,5	0,75	0,77	0,75	0,00
3.2.	Коефіцієнт фінансування	<1 зменшення	0,33	0,30	0,33	-0,01
3.3.	Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	>0,1	-0,15	-0,12	-0,09	0,07
3.4.	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0 збільшення	-0,03	-0,02	-0,02	0,01
4.	Аналіз ділової активності підприємства					
4.1.	Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	0,59	0,59	0,57	-0,01
4.2.	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	2,31	2,29	2,23	-0,08
4.3.	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	2,77	3,20	3,11	0,35
4.4.	Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	зменшення	131,86	114,14	117,25	-14,62

Закінчення таблиці Ж1

1	2	3	4	5	6	7
4.5.	Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	зменшення	157,80	159,63	163,65	5,85
4.6.	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	збільшення	12,88	10,76	8,50	-4,38
4.7.	Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	збільшення	1,19	1,27	1,16	-0,03
4.8.	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільшення	0,38	0,39	0,38	0,00
5.	Аналіз рентабельності підприємства					
5.1.	Показник рентабельності активів	>0 збільшення	0,0013	0,0053	0,0044	0,0031
5.2.	Показник рентабельності власного капіталу	>0 збільшення	0,0017	0,0069	0,0058	0,0041
5.3.	Показник рентабельності діяльності	>0 збільшення	0,0044	0,0177	0,0154	0,0110
5.4.	Показник рентабельності продукції	>0 збільшення	0,0044	0,0186	0,0157	0,0114

Джерело: розраховано автором на основі [36;37;38].
