ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра
на тему:

«Розробка стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища (на матеріалах АТ «Хмельницькобленерго»)»

Виконала: студентка 4 курсу за спеціальністю 073 Менеджмент
В.В.Підченко
(прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н., доцентка кафедри
Г.В. Булат
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Рецензент: к.е.н., доцентка, доцентка кафедри
Т.А. Піхняк
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Хмельницький – 2022 рік

Анотація

Підченко В.В. Розробка стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища (на матеріалах АТ «Хмельницькобленерго») – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Бакалаврська робота на здобуття освітнього ступеня баклавра за спеціальністю 073 Менеджмент. – Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2022. 68 с.

Бакалаврська робота спрямована на вирішення важливого наукового завдання, пов'язаного з удосконаленням процесів управління узагальнення теоретичних засад та удосконалення практичних аспектів розробки стратегії розвитку на підприємстві. Визначена сутність понять «стратегічне управління», «стратегія», розглянуто методичні підходи до розробки стратегії розвитку на підприємстві.

Досліджено вплив факторів зовнішнього середовища на розвиток АТ «Хмельницькобленерго», проаналізовано показники розвитку внутрішнього середовища, особливості стратегічного менеджменту підприємства

Обґрунтовано доцільність доповнення стратегічного бачення розвитку АТ «Хмельницькобленерго» такими пріоритетними напрямами розвитку: просування технологій альтернативної енергетики, що обумовлено демонополізацією галузі енергетики та посилення конкурентних вимог, необхідністю створення стратегічних конкурентних переваг підприємства. Обґрунтовано економічну ефективність створення служби енергосервісу, визначено витрати на створення та функціонування служби, розраховано беззбитковий оборот для покриття витрат.

Ключові слова: стратегія; стратегічне управління, стратегічні цілі, пріоритети розвитку.

Annotation

Pidchenko VV Development of the enterprise development strategy in the conditions of unstable external environment (on the materials of JSC "Khmelnitskoblenergo") - Qualification scientific work on the rights of the manuscript. Bachelor's work for the bachelor's degree in specialty 073 Management. - Leonid Yuzkov Khmelnytsky University of Management and Law, Khmelnytsky, 2022. 68 p.

The bachelor's thesis is aimed at solving an important scientific problem related to improving the management processes of generalization of theoretical principles and improving the practical aspects of developing a development strategy in the enterprise. The essence of the concepts "strategic management", "strategy" is defined, methodical approaches to development strategy development at the enterprise are considered.

The influence of environmental factors on the development of JSC "Khmelnitskoblenergo" is studied, the indicators of internal environment development, features of strategic management of the enterprise are analyzed

The expediency of supplementing the strategic vision of Khmelnytskoblenerho JSC with the following priority areas of development is substantiated: promotion of alternative energy technologies due to demonopolization of the energy sector and strengthening of competitive requirements, the need to create strategic competitive advantages of the enterprise. The economic efficiency of the creation of the energy service is substantiated, the costs for the establishment and operation of the service are determined, the break-even turnover is calculated to cover the costs.

Keywords: strategy; strategic management, strategic goals, development priorities.

Зміст

ВСТУП 5

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА....8

1.1 Сутність та значення стратегічного управління в умовах нестабільності зовнішнього середовища 8

1.2. Методи розробки стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища 14

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ РОЗВИТКУ АТ «ХМЕЛЬНИЦЬКОБЛЕНЕРГО» В УМОВАХ МІНЛИВОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА....26

2.1.Аналіз фінансово-економічних показників діяльності АТ « Хмельницькобленерго»....26

2.2. Фактори зовнішнього середовища, що впливають на розвиток АТ «Хмельницькобленерго» 31

2.3. Аналіз організації стратегічного управління на підприємстві АТ «Хмельницькобленерго»....35

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ НА АТ «ХМЕЛЬНИЦЬКОБЛЕНЕРГО».... 40

3.1. Удосконалення процесу стратегічного управління на підприємстві 40

3.2. Оцінка ефективності впровадження заходів стратегічного управління на підприємстві.... 46

ВИСНОВКИ.... 53

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.... 55

ДОДАТКИ....62

ВСТУП

Актуальність теми. Ефективне управління розвитком організації залежить від чітко сформульованої стратегією цієї організації. Розробка та реалізація стратегії розвитку організації є єдиним підходом прогнозування майбутніх проблем підприємства та його можливостей. Стратегія є фундаментом управління розвитком підприємства на довгострокову перспективу, що сприяє знаходженню найбільш оптимальних напрямів дій, що зменшує ризик прийняття помилкового рішення через спотворену або неправильну інформацію про можливості підприємства та про його зовнішнє середовище. При розробці стратегії необхідно досягти максимальної визначеності, завдяки чому, підприємство зможе вчасно передбачити зміни у зовнішньому середовищі та моментально реагувати на них.

Теоретичні та практичні аспекти формування стратегії розвитку підприємства в умовах мінливого бізнес-середовища знайшли відображення в наукових працях вчених: І. Ансофф [6], В. О. Василенко [13], О.С. Виханський [14], Л.Є. Довгань [19], М. М. Мартиненко [32], Б. М. Мізюк [35], В. В. Пастухова [40], Р.А.Фатхутдінов [55], Д. Е. Шендел [58] та інших. Незважаючи на значний внесок вчених, актуальною і водночас недостатньо дослідженою є проблема розробки стратегії розвитку підприємства підприємств енергетики, що зумовило вибір теми дослідження.

Метою бакалаврської роботи є узагальнення теоретичних засад та удосконалення практичних аспектів розробки стратегії розвитку на підприємстві АТ «Хмельницькобленерго». Визначена мета зумовила необхідність послідовного виконання ряду завдань, зокрема:

- розглянути сутність та значення стратегічного управління в умовах нестабільності зовнішнього середовища;
- опрацювати методи розробки стратегії розвитку;
- здійснити аналіз фінансово-економічних показників діяльності

АТ «Хмельницькобленерго» як результату реалізації існуючої стратегії розвитку;

– розглянути практичні аспекти організації стратегічного управління на підприємстві АТ «Хмельницькобленерго»;

– опрацювати напрями удосконалення процесів розробки та реалізації стратегії розвитку на АТ «Хмельницькобленерго»;

– здійснити оцінку ефективності реалізації заходів з удосконалення розробки стратегії розвитку в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Об'єкт дослідження: процеси розробки стратегії розвитку в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Предмет дослідження: теоретичні основи та практичні аспекти розробки стратегії розвитку АТ «Хмельницькобленерго» в умовах нестабільності зовнішнього середовища

Методи дослідження. Для розв'язання поставлених у роботі завдань використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: системного аналізу та синтезу (для узагальнення понятійно-категоріального апарату стратегічного управління на підприємстві); методи систематизації та порівняння (для узагальнення методів розробки стратегії); метод логічного узагальнення (при дослідженні процесів стратегічного управління, що характерні для АТ «Хмельницькобленерго»); методи економічного та стратегічного аналізу (для встановлення тенденцій динаміки фінансових та економічних показників, дослідженні зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства); системного узагальнення та формалізації (для обґрунтуванні напрямів удосконалення процесу стратегічного управління на АТ «Хмельницькобленерго», формулювання висновків і пропозицій) тощо.

Інформаційною базою написання бакалаврської роботи слугували дані АТ «Хмельницькобленерго», навчальна література, публікації вітчизняних і зарубіжних вчених з питання стратегічного управління.

Апробація результатів дослідження. Окремі положення та отриманні результати бакалаврської роботи були оприлюднені на Щорічній звітній наукової конференції здобувачів вищої освіти Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова (м. Хмельницький, 6 травня 2022 року) [44] та VII Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку» (м. Київ, 30 травня 2022 року) [45].

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що основні пропозиції викладено у формі прикладних рекомендацій щодо удосконалення процесу розробки стратегії підприємства енергетики, які можуть бути використані як АТ «Хмельницькобленерго», так і іншими підприємства галузі.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1 Сутність та значення стратегічного управління в умовах нестабільності зовнішнього середовища

Запорукою успішного розвитку та стабільності розвитку організації є розуміння стратегії її розвитку, що залежить від рівня прозорості ринку, бажання власників розробляти та реалізовувати бізнес-плани, вміння фахівців-експертів збирати та аналізувати отримані дані.

Динамічність та непередбачуваність сучасного ринку диктують свої умови для успішного розвитку бізнесу Для вирішення найважливішого завдання – оперативної адаптації до того, що відбувається – компанія повинна враховувати не лише свій внутрішній стан, а й тенденції розвитку зовнішнього середовища довкілля. Саме тому виникає необхідність у стратегії, а її розробка стає головним завданням стратегічного менеджменту.

Метою стратегічного управління є побудова динамічної системи, яка б дала змогу забезпечувати своєчасне визначення місії, цілей та стратегій, розробку і виконання системи планів, забезпечуючи при цьому довгострокові конкурентні переваги підприємства на ринку.

Стратегічне управління підприємством – це концепція з наступними характеристиками:

1) ґрунтується на певному поєднанні теорій управління діяльністю підприємства (включаючи системний та ситуаційний аналіз, цільові та інноваційні підходи до управління та ін.); підприємство розглядається як відкрита соціально-економічна та матеріальна система. Використання лише одного з цих принципів не дозволяє досягти бажаних результатів - розвитку підприємства у довгостроковій перспективі;

2) орієнтується на дослідження умов, у яких працює підприємство. Завдяки цьому можна створити адекватні існуючим умовам систему

стратегічного управління, які відрізнятимуться один від одного залежно від особливостей підприємства та особливостей зовнішнього середовища;

3) акцентує увагу на необхідності збирання та використання баз даних стратегічної інформації. Аналіз, інтерпретація та застосування інформації для прийняття стратегічних рішень дозволяють визначити зміст та послідовність дій щодо зміни ситуації на підприємстві за рахунок зниження невизначеності ситуації;

4) допомагає прогнозувати наслідки прийнятих рішень, впливаючи на ситуацію за рахунок відповідного розподілу ресурсів, встановлення ефективних зв'язків та формування стратегічної поведінки персоналу;

5) передбачає використання певних інструментів та методів розвитку підприємства (мети, «дерево цілей», стратегії, «стратегічний набір», стратегічні плани, проекти та програми, стратегічне планування та контроль та ін.);

6) створює передумови для створення такої системи управління, яка дозволяє організаціям діяти у стратегічному режимі, що, у свою чергу, забезпечує її існування у довгостроковій перспективі тощо. [41].

Існує значна кількість конструктивних підходів до визначення поняття «стратегічне управління», сформованих зарубіжними та вітчизняними науковцями (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 Підходи вітчизняних та зарубіжних вчених до визначення поняття «стратегічне управління»

№ з/п	Автор	Трактування дефініції
1	2	3
1.	Д. Шендел К. Хаттен [58]	Стратегічне управління – процес визначення і встановлення зв’язку організації (фірми) з її оточенням, що полягає в реалізації вибраних цілей і в намаганнях досягнути бажаного стану взаємовідносин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно і результативно діяти організації і її підрозділам.

Продовж.табл.1.1

1	2	3
2.	Дж. Хіттенсом [2]	Стратегічне управління – це процес управління з метою здійснення місії організації з допомогою управління взаємодією фірми з її оточенням.
3.	Д. Глейдель С. Хаттен [2]	Стратегічне управління – процес визначення та встановлення взаємозв'язків організації з навколишнім середовищем, що полягає в досягненні вибраних цілей і бажаного стану взаємовідносин з ним шляхом розподілу ресурсів, що дає можливість організації та її підрозділам діяти ефективно та результативно.
4.	Г.Джонсон К. Шоулз [18]	Стратегічне управління – це аналіз поточної діяльності фірми в конкурентному середовищі; розробка, оцінка та вибір альтернатив, реалізація вибраної стратегії.
5.	Томпсон А. А., Стрікленд А. Дж. [53]	Стратегічне управління – багатоплановий, формальноповедінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей.
6.	Василенко В. О. [13]	Стратегічне управління можна визначити як таке керування організацією, що спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення, і дозволяють організації виживати в довгостроковій перспективі.
7.	Шершньова З. Є. [59]	Стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями підприємства та приводити їх у відповідність з останніми, розробляючи та реалізуючи систему стратегій.
8.	Василенко В. О., Ткаченко Т. І. [13]	Стратегічне управління – це не тільки сукупність концепцій, підходів і методів, це складна система, що являє собою динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення і реалізацію розроблених планів організацією, що полягає в повторюваному циклі розв'язання п'яти основних завдань (етапів).
9.	Віханський О. С. [14]	Стратегічне управління – це управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, яке орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають збуренням з боку оточення і дозволяють досягти конкурентних переваг, і це дає можливість організаціям виживати в довготерміновій перспективі і досягти при цьому своїх цілей.
10.	Мартиненко М. М., Ігнатьєва І. А. [32]	Стратегічне управління з точки зору загального менеджменту можна розглядати як сукупність специфічних процесів прийняття управлінських рішень щодо формування мети та визначення цілей організації. Вибору стратегій її діяльності та використання ресурсів у ринковому середовищі, що забезпечують реалізацію цих стратегій.

Стратегічне управління в організації включає п'ять основних компонентів, що утворюють ланцюг перспективно-цільових рішень (рисунок 1.1).

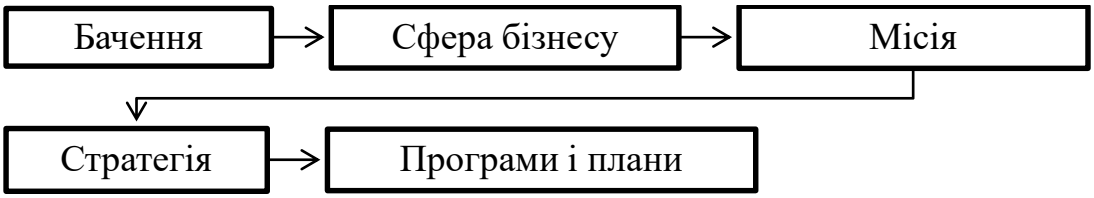

Рисунок 1.1. - Ланцюг перспективно-цільових рішень в управлінні розвитком організації

Джерело: [48].

1. На основі проведеного аналізу [6] можна виділити такі основні етапи процесу стратегічного управління.

1. Визначення місії, бачення та цілей підприємства. На цьому етапі необхідно в першому наближенні зрозуміти, якою є мета підприємства, яким ми хочемо його бачити в майбутньому. Метод формулювання місії організації покликаний сформулювати основні цілі та стратегічні завдання підприємства, пов'язані з інтересами власників. Суть методики полягає у експертній розробці уявлення про місію фірми. Цей документ стає своєрідним майданчиком для формулювання місії компанії. Методи постановки стратегічних цілей - незважаючи на те, що процес постановки стратегічних цілей досить суб'єктивний, насамперед пов'язаний з цілями та кваліфікацією власників та топ-менеджерів, на певному рівні абстракції як орієнтири можуть служити кілька загальних положень. їх використання пов'язане зі станом підприємства на даний момент, а саме: забезпечення існування підприємства - найпростіший орієнтир, який вибирається або в початковий період діяльності підприємства, або в кризові періоди, пов'язані з загрозою його зникнення; стабільність діяльності - стан, за якого життєві показники фірми залишаються стабільними.

Під стабільністю розуміється на увазі здатність до реакції на зміни в зовнішньому середовищі; зростання випуску продукції, частки ринку, прибутку, продажу тощо; розвиток – дозволяє гнучкіше реагувати на ринкові, що виникають запити, що розширює можливе коло альтернатив при плануванні, дозволяє оперативно перебудовуватись з одного виду діяльності на інший; креативність – постійні інновації у всіх галузях, насамперед у виробництві, в управлінні та маркетингу, як ціль і як засіб підтримки постійної конкурентної переваги [24].

Можна виділити вісім сфер, у яких можуть визначатися цілі підприємства [30]:

становище на ринку – бажана частка ринку;

інновації - визначення нових способів ведення бізнесу;

продуктивність праці, зниження витрат;

ресурси – фінансові, матеріальні, людські, маркетингові та ін; дохідність, прибутковість;

управлінські аспекти;

якість менеджменту;

персонал (виконання трудових функцій, ставлення до роботи);

соціальна відповідальність перед суспільством;

реалізація наукового підходу до процесу стратегічного планування цілей підприємства (певні цілі з восьми просторів, для обраної категорії), забезпечення їх відповідно ряду вимог.

Процес формування місії та постановки стратегічних цілей є частиною стратегічного управління. Стратегічні цілі визначають такі загальні параметри, як масштаб, вид та сфера діяльності підприємства на довготривалу перспективу.

2. Стратегічний аналіз. На підставі уявлення про місію та 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 аналіз зовнішнього середовища (тенденцій галузі, переваг споживачів, конкурентного середовища та ін.) та аналіз внутрішнього середовища (структури підприємства та процесів, що відбуваються в ній) [15].

Другий етап стратегічного управління характеризується аналізом окремих стратегічних напрямів. Аналіз не розглядає загальнокорпоративні проблеми, оскільки деякі стратегічні напрями мають свою ринкову специфіку та зовнішнє середовище, а їхня інфраструктура має свої сильні та слабкі сторони по відношенню до конкурентів. Звідси різні сфери економічної діяльності підприємства мають свої ризики та особливі шанси успіху. Аналіз довкілля та регулюючих норм виявляє стратегічно важливі тенденції розвитку екології, техніки, економіки, правового регулювання, суспільства та політики. Він допомагає виявити найважливіші зміни у поведінці працівників, профспілок, державні органи, кредиторів.

3. Визначення простору для стратегічного вибору. Коли в результаті стратегічного аналізу ми отримали уявлення про перспективні зміни зовнішнього середовища та основні характеристики внутрішнього середовища, настав час для відповіді на запитання «в якому напрямку має розвиватися організація?», саме «у якому напрямку?», а не "як?" Відповідь дозволить «відкинути» свідомо неперспективні напрямки розвитку та окреслить простір для стратегічного вибору. В результаті відбувається уточнення місії, бачення та цілі організації, визначені на попередньому етапі. Нерідко відбувається їх переформулювання, оскільки результатом стратегічного аналізу може бути нове розуміння ситуації [22].

4. Розробка стратегії розвитку підприємства. На цьому етапі розробляється загальнокорпоративна стратегія на заданий період – терміном від 3 до 10 років. При цьому, якщо компанія працює за декількома стратегічними напрямками, то для кожного з них слід передбачити свої цілі та ресурси. При обмеженні діяльності підприємства однією економічною сферою загальнофірмова стратегія визначає фактори успіху, що забезпечують йому

переваги у боротьбі з конкурентами. Стратегія всієї компанії включає проекти та програми, за допомогою яких ці фактори успіху можуть бути реалізовані. Ці програми є принципово важливими документами, в яких визначаються цілі та завдання підприємства, заходи щодо їх досягнення, розмежовуються напрямки діяльності, фіксуються перспективні цілі тощо.

5. Обґрунтування та реалізація стратегії. На останньому етапі підтверджується реальність цілей, поставлених на попередніх етапах планування, шляхом обґрунтування потреб та джерел довгострокових ресурсів, і насамперед фінансових. На основі аналізу фінансової перспективи оцінки стратегічного плану можуть бути скориговані. Залежно від фінансових обставин, підприємства також повинні передбачати структуру напрямів економічної діяльності, яка лягла в основу стратегічних планів. Це необхідно, наприклад, коли стратегічні напрями, що використовуються, хоч і забезпечують достатній дохід на найближчі кілька років, не мають великого потенціалу в довгостроковій перспективі. І тут вдаються до політики диверсифікації виробничої діяльності, створення нових напрямів господарську діяльність..

Таким чином, на основі викладеного слід виділити такі основні особливості стратегічного управління: стратегічне управління орієнтоване на довгострокову перспективу; стратегічні плани визначають основні напрямки розвитку підприємства; що позначають певні «ніші» господарської діяльності і надалі підлягають заповненню засобами оперативного управління; основна ціль стратегічного управління полягає у забезпеченні майбутньої успішної діяльності підприємства [[8]]

1.2. Методи розробки стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища

Вибір стратегії є найважливішою складовою частиною управління підприємством, і без нього навряд чи можлива успішна робота підприємства в умовах ринкової економіки. У сучасній турбулентній економічній ситуації

неможливо домогтися позитивних результатів, не плануючи своїх дій і не прогнозуючи наслідків.

Стратегічне планування забезпечує основу для прийняття управлінських рішень та реалізації функцій підприємства. Динамічний процес стратегічного планування є тією основою, на якій побудовані всі управлінські функції. Якщо не використовувати переваги стратегічного планування, власники і керівництво будуть позбавлені чіткого способу оцінки цілей і напрямів їх реалізації. Теорії і практиці стратегічного планування приділено велику увагу в зарубіжній практиці, але, на жаль, в діяльності вітчизняних підприємств цьому питанню не приділяється належна увага.

Розгляд існуючих концепцій як вітчизняних, так і іноземних вчених (додаток А) виявив доволі неоднозначне трактування поняття «стратегія», що ще раз підтверджує складність, багатоплановість і неоднозначність трактування даної категорії. Поняття «стратегія» (від грецького – strategia) дослівно означає «мистецтво генерала», тобто за походженням це військовий термін. У науці та практиці управління категорія «стратегія» використовується з 50-х років. Концепцію стратегії вперше було розроблено в 60-ті роки А. Чандлером, К. Ендрюсом, І. Ансоффом.

Поширеним визначенням терміна стратегії є розкриття його як засобу досягнення мети підприємства. Цей підхід передбачає, що постановка стратегічних цілей підприємства нерозривно пов'язана з розробкою способів їх досягнення, що призводить до розуміння стратегії як плану чи моделі дій. Таким чином, згідно з теорією А. Чандлера, стратегія – це визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, визначення способу дій та розподілу ресурсів, необхідних для їх досягнення.

За І. Ансоффом, стратегія є зведенням правил прийняття рішень, якими керується організація у своїй діяльності. Існує чотири різні групи правил: правила, що використовуються при оцінці діяльності фірми; правила, якими формуються відносини компанії із зовнішнім середовищем; правила, що встановлюють відносини та процедури всередині організації; правила, за

якими фірма здійснює свою повсякденну діяльність [6, с.26]. Американські дослідники Дж. Штейнер, Дж. Майнер дають таке тлумачення: «визначення довгострокових цілей і завдань корпорації, прийняття курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей » [55, с.14]. За З.Є. Шершньовою стратегія – це комплекс програм, реалізуючи який компанія розраховує на значне поліпшення своїх позицій на ринках [60, с.15].

Багато авторів вважають зовнішнє середовище визначальним для формування стратегії. Отже, стратегія окреслюється раціональне прийняття рішень, у результаті ресурси компанії протиставляються можливостям, запропонованим умовами конкуренції. З іншого боку, деякі автори як основу для формування стратегії розглядають не середовище, а ресурси компанії. Тоді стратегія є узагальненою моделлю дій, необхідні досягнення цілей, шляхом координації і розподілу ресурсів компанії [26].

Всупереч неподібності формулювань усіх авторів, в усіх визначеннях поняття «стратегія підприємства» вони розглядають, по-перше, можливість вирішення певних проблем і досягнення цілей; по-друге, певний план дій, реалізація якого передбачає вибір з множини варіантів стратегічних альтернатив та координацію досягнення цілей. Таким чином, стратегія підприємства розглядається як результат, як сукупність взаємозалежних рішень, що визначають пріоритетні напрямки використання ресурсів, зусиль підприємства для реалізації його місії, забезпечення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках, як засіб реалізації інтересів підприємства [42]. Формування стратегії в загальному вигляді можна визначити як процес розробки цілей розвитку і функціонування підприємства на певний період часу, а також способів використання коштів для досягнення поставленої мети.

В науковій літературі розглядають різні підходи до класифікації стратегій розвитку (табл. 1.2).

В залежності від класифікаційної ознаки розрізняють стратегії: за стадією «життєвого циклу» підприємства (загальні); за характером поведінки на ринку; за способом досягнення конкурентних переваг [17; 40].

Таблиця 1.2 Класифікація ділових (господарських) стратегій підприємства

Автор	Види стратегії конкуренції
Азоєв Г. [4]	- стратегія зниження собівартості; - стратегія диференціації продукції; - стратегія сегментування ринку; - стратегія впровадження нововведень; - стратегія швидкого реагування на потреби ринку.
Портер М. [43]	- лідерство за витратами; - диференціація продукції; - фокусування (концентрації).
Кузьмін О.Є., Горбаль Н.І. [28]	- віолентна („силова”) стратегія; - патієнтна (нішова) стратегія; - комутантна (пристосовницька) стратегія; - експлерентна (піонерська) стратегія.
Кузнєцов А. [28]	- наступальна; - оборонна.
Трейсі М. , Ф. Вірсема [54]	- стратегія виробничої досконалості; - стратегія лідерстві за товаром; - стратегія близькості до споживача.
Кроф Г., М. Кусумано [1]	- стратегія збільшення обсягів виробництва; - стратегія копіювання; - стратегію дроблення.
Омає К. [39, с. 40].	- стратегія фокусування на ключових факторах успіху, - стратегія використання відносної переваги, - стратегія агресивних ініціатив, - стратегічні ступені свободи.

Джерело. Систематизовано автором.

Серед загальних стратегій, які мають місце впродовж «життєвого циклу» підприємства виділяють: стратегію зростання, стабілізації, скорочення та реструктуризації [21].

За характером поведінки на ринку стратегії поділяються на: активну (наступальну, експансивну), пасивну, комбінацію активної і пасивної [34, с.204].

За способом досягнення конкурентних переваг: стратегію лідерства за витратами, диференціації, оптимальних витрат, сфокусовану стратегію низьких витрат та диференціації [20].

М. Портер [43] на основі аналізу сил конкуренції виокремлював три ключові конкурентні стратегії, які створювали умови для забезпечення конкурентних переваг підприємством: лідерство за витратами; диференціація; фокусування (концентрація):

1. Стратегія лідерства за витратами. Для досягнення лідерства за витратами сумарні витрати фірми по всьому ланцюжку цінності повинні бути менше аналогічного показника конкурентів. Цього можна досягти двома способами [43, с.25]:

1) перевершувати конкурентів в ефективності управління внутрішньогосподарським ланцюгом створення вартості та використовувати резерви для зниження витрат в окремих його ланках;

2) реорганізувати ланцюг створення вартості організації, усунувши найдорожчі ланки.

2. Стратегія диференціації полягає в пропозиції споживачам товарів і послуг з споживчими властивостями, якими не володіють аналогічні товари або послуги конкурентів, або в наданні більш високої споживчої цінності, яку не можуть надати конкуренти, в тому числі [52, с.251]:

- знизити споживчі витрати на використання товарів;

- забезпечити відповідність вимогам замовника, екологічним та законодавчим вимогам до продукції;

- надавати можливості покупцям оновлювати та модернізувати продукт як при появі на ринку більш досконалих моделей, так і на свій розсуд.

3. Стратегії фокусування орієнтовані на вузький цільовий сегмент ринку. Мета сфокусованої стратегії - задовольняти потреби покупців цільового сегмента краще, ніж конкуренти [10, с.57]. Вона забезпечує конкурентну перевагу, якщо витрати організації в даному сегменті нижче, ніж у конкурентів і / або її продукція відповідає запитам споживачів краще, ніж товар

конкурентів [16, с.17]. Застосування сфокусованих стратегій доцільно при наявності наступних умов [25, с.23]:

- є досить великий сегмент, що забезпечує необхідну рентабельність та перспективи зростання;

- відсутність інтересу до сегменту з боку лідерів галузі, що знижує ймовірність конкуренції з ними;

- у галузі є достатньо сегментів, що дозволяє вибрати найбільш привабливі з них, відповідні потенціалу організації;

- організація, яка хоче обслуговувати сегмент, має відповідний досвід та ресурси;

- навіть невелика організація, використовуючи сфокусовану стратегію, може досягти конкурентної переваги, якщо її продукція є привабливою для даного сегмента і має успішну конкурентну позицію.

Детальніше про відмінності, слабкі та сильні сторони трьох базових категорій конкурентних стратегій за М. Портером подано в додатку Б.

Вибір господарської (ділової) стратегії залежить від великої кількості критеріїв: форм конкурентної боротьби і ступені її жорсткості, темпів і характеру інфляції, економічної політики уряду, порівняльних переваг національної економіки на світовому ринку і інших як зовнішніх причин, так і внутрішніх причин, пов'язаних з здібностями самого підприємства, тобто його виробничими і фінансовими ресурсами [9, с.8].

Процес стратегічного вибору складається з рішення двох взаємопов'язаних проблем - вибору області, в якій в подальшому буде формуватися стратегія, і визначення власне оптимальної стратегії розвитку організації [31]. Вибір оптимальної господарської стратегії з набору (портфеля) стратегій може мати ряд умов (обмежень), що накладаються на процедуру відбору, наприклад:

1) портфель стратегій складається з єдиною стратегії. Завдання в тому, щоб оцінити її за основними критеріями вибору. Якщо вона буде оцінена позитивно, то дана стратегія буде оптимальною. Показником, що характеризує

ефективність стратегії, буде інтегральний економічний ефект (очевидно, що для всіх порівнюваних стратегій момент приведення для цілей дисконтування повинен бути одним і тим же). При негативній ефективності стратегія відхиляється;

2) портфель стратегій полягає тільки з альтернативних стратегій. Тут завдання полягає у визначенні перевагу стратегії за основними критеріями, тобто у визначенні більшої чи меншої переваги однієї стратегії або їх сукупності в порівнянні з іншими;

3) в портфелі стратегій є взаємозалежні стратегії, можливо, взаємовиключні (альтернативні). Наявність такої взаємозалежності вже само по собі є обмеженням, яке повинно бути враховано при вирішенні завдання та ін. [53;43].

Відповідно до методологічних засад стратегічного менеджменту оптимальною повинна вважатися стратегія, яка є більш економічно доцільною у порівнянні з іншими стратегіями. Тому при виборі оптимальної стратегії з набору порівнянних стратегій необхідно здійснювати оцінку [62]:

можливості бути реалізованою, тобто перевірки відповідності кожної з них всіх наявних обмежень (технічного, економічного, екологічного, соціального та іншого характеру);

ризику стратегії (стратегічного ризику);

ефективності стратегії. При негативній загальної ефективності стратегія, як правило, виключається з подальшого розгляду. Винятком є стратегії, коли всі альтернативні можливості, в тому числі і можливість не здійснювати стратегію, можуть мати негативну ефективність;

фінансового стану.

Ці критерії вибору оптимальної стратегії, як уже зазначалося, не єдино можливі, однак є основними, оскільки найбільш повно характеризують наслідки реалізації стратегії [61, с.410].

Пропонуємо використовувати таки критерії оцінки ефективності реалізації стратегії розвитку в умовах мінливого бізнес-середовища (Таблиця 1.3).

Таблиця 1.3 Система критеріїв оцінки ефективності реалізації стратегії розвитку в умовах мінливого бізнес-середовища

№ з/п	Критерій	Визначення	Показники
1.	досягнута зміна найважливіших показників господарсько-фінансової діяльності та фінансового стану підприємства за період реалізації програми розвитку (порівняно з початком реалізації);	Порівняння фактичних показників фінансово-господарської діяльності з базовими в натуральному та відсотковому співвідношені;	чистий прибуток, дохід на одиницю товарної продукції, рівень дебіторської та кредиторської заборгованості і т. д.;
2.	швидкість отримання позитивних змін на одиницю часу;	визначається приріст узагальнюючих показників господарювання, отриманий за один часовий інтервал (тиждень, місяць, квартал);	темпи зростання продуктивності праці, коефіцієнт використання корисного фонду робочого часу і т. д.;
3.	економічність отримання позитивного ефекту;	співвідношення між досягнутим приростом результатів господарсько-фінансової діяльності та обсягом витрат, пов'язаних з досягненням цього ефекту;	рентабельність виробництва, рентабельність інвестицій, фінансова рентабельність і т. д.;
4.	достатність змін для відновлення параметрів життєздатності підприємства;	порівняння фактично досягнутих показників з еталонними (цільовими) значеннями, за яких забезпечується життєздатний стан підприємства;	рівень задоволення потреб ринку, зростання вартості акцій підприємства і т. д.

Примітка: складено автором на основі джерела [38].

При розробці стратегії необхідно дотримуватися наступних правил її формування [19]:

1. Вибирати реальні та реалізовані види бізнесу та стратегію.

2. Стратегія має відповідати ресурсно-потенційним можливостям підприємства.

3. Стратегія має містити конкурентні переваги (продукції, послуг та самого підприємства).

4. Стратегія повинна розроблятися з урахуванням лідерства та зниження витрат.

5. Стратегія має бути орієнтована на привабливий сегмент ринку на основі наявних конкурентних переваг та забезпечувати стійкий вихід на ринок.

6. Стратегія повинна мати інноваційність бізнесу, забезпечувати стратегічний розвиток та зростання підприємства [30].

Сучасні умови господарювання ставлять перед вітчизняними підприємствами нові завдання, які неможливо вирішити без використання сучасних методів та технологій планування, обліку, контролю, економічного аналізу та підтримки прийняття рішень. Всі перераховані вище елементи системи стратегічного менеджменту ґрунтуються на ефективному інформаційному забезпеченні, тобто на отриманні, переробки та аналізі інформації. Подібна точка зору ґрунтується на твердженні, що інформаційне забезпечення корпоративного управління та стратегічний менеджмент є єдиною системою, яка не обмежується відносинами між директорами та зовнішніми зацікавленими особами, а розглядає повний спектр корпоративних відносин, включаючи відносини, що виникають усередині компанії у процесі розробки корпоративних стратегій та реалізації планів стратегічного розвитку.

Процеси стратегічного управління вимагають надійної інформаційно-аналітичної бази у вигляді комплексів стратегічних даних, звітів про діяльність підприємства та його поточний потенціал, інформацію про зовнішнє середовище, прогнозні даних тощо. Підсумковим результатом процесу стратегічного управління є стратегічні рішення, які передбачають реакцію підприємства існуючі або очікувані зміни зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Для підвищення економічної ефективності стратегічних рішень організація повинна мати своєчасну інформацію, яка б допомагала оцінити вплив політичних, економічних,

соціальних, технічних, екологічних та інших факторів на її конкурентоспроможність у майбутньому.

Закордонна та вітчизняна практика господарювання в умовах жорсткої конкуренції, нестабільності ринкової кон'юнктури, обумовленої динамізмом зовнішнього середовища, в якому працюють підприємства, трансформує традиційні підходи до процесу управління, адаптуючи їх до нових умов, заснованих на дії ринкових сил. Така ситуація, безумовно, потребує збільшення обсягу знань, актуалізує значення інформації та вимагає нових підходів до її отримання, обробці та зберігання. Тому виникає необхідність введення такої економічної категорії, як стратегічна інформація, яка, на нашу думку, є комплексною системою даних і відомостей, отриманих із зовнішнього та внутрішнього оточення підприємства, пройшли відповідну аналітичну обробку та підготовлені для конкретного та певного використання у процесі стратегічного управління з метою зменшення невизначеності щодо умов функціонування для прийняття стратегічно вірних управлінських рішень. З огляду на відсутність єдиного підходу до класифікації стратегічної інформації ми спробували систематизувати все наявне різноманіття видів інформації і об'єднати їх у кілька класифікаційних угруповань, у яких критеріями класифікації виступають різні категорії (таблиця 1.4).

Отримані результати мають оцінюватися щодо поставлених цілей. Оцінку та аналіз необхідно здійснювати регулярно з певною періодичністю, щоб мати можливість визначити тенденції, а також оцінити зусилля організації щодо досягнення поставленої мети. Результати аналізу та обробки інформаційних даних повинні бути використані для виявлення можливостей постійного вдосконалення, інновацій та навчання, а також стосуватися оцінки раніше виконаних покращень, включаючи аспекти застосовності, гнучкості підходу та швидкості реагування щодо бачення та цілей організації. Ретельно вивчені та проаналізовані дані здатні допомогти організації у досягненні запланованих результатів.

Таблиця 1.4 Класифікація та характеристика інформаційних потоків, що використовуються у процесі розробки стратегії

Види стратегічної інформації	Об'єкти аналізу	Джерела інформації	Методи аналізу інформації
Стратегічна інформація про макросередовище організації	Уряд, державні органи влади та органи місцевого самоврядування; громадські організації; міжнародні організації; політичні партії; НДІ	Законодавство, спеціальні джерела інформації, ЗМІ, конференції, виставки, ярмарки, результати досліджень та розробок	Стратегічний аналіз, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, бенчмаркінг
Стратегічна інформація про мікросередовище організації	Споживачі; постачальники; конкуренти; партнери	Огляди періодики, результати досліджень консалтингових компаній та НДІ, власні дослідження, аудит	Бенчмаркінг, SWOT-аналіз, PIMSаналіз, модель п'яти сил Портера, галузевий аналіз концепції «мережа цінностей», матриця Ансоффа, матриця АДЛ, матриця МКК, матриця Маккінзі, матриця БКГ, матриця Шелл, матриця Д. Абеля, матриця оцінки можливостей, метод вивчення життєвого циклу, самооцінка, аудит, експертна оцінка, процедура PPAP
Стратегічна інформація про внутрішнє середовище організації	Підсистеми підприємства; процеси виробництва та управління	Форми звітності, внутрішня нормативна документація, протоколи випробувань, акти обстеження, власні НДДКР	Аудит, самооцінка, SWOT-аналіз, концепції «мережа цінностей», система збалансованих стратегічних показників, методи порівняльного аналізу, аналітичні та експертні методи оцінки, QFD, FMEA, систематизований пошук, морфологічний аналіз, статистичні методи контролю якості

Примітка. Систематизовано автором за даними [24].

Таким чином, стратегічна інформація, сформована в процесі обробки численних даних, є невід'ємним елементом процесу стратегічного управління,

що сприяє прийняттю ефективних управлінських рішень щодо довгострокових стратегій розвитку підприємств [45]. Систематизація стратегічної інформації залежно від етапу процесу стратегічного управління допоможе у здійсненні вибору найбільш оптимального методу збору та обробки інформації для досягнення максимальних результатів.

Більшість вітчизняних підприємств не мають стратегії підприємства; рішення приймаються виключно з урахуванням внутрішнього середовища при ігноруванні ресурсної обмеженості зовнішнього ринкового середовища; невідомим залишається або необґрунтованим сам алгоритм організації процесу стратегічного розвитку; відсутня схема формування оптимального портфеля замовлень; застосовуються скорочені форми стратегічного розвитку, що істотньо знижує ефективність їх діяльності.

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ РОЗВИТКУ АТ «ХМЕЛЬНИЦЬКОБЛЕНЕРГО» В УМОВАХ МІНЛИВОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

2.1.Аналіз фінансово-економічних показників діяльності 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») [50].

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]. Організаційна структура підприємства наведена у додатку Б.

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

Таблиця 2.1 - Техніко-економічні показники діяльності АТ «Хмельницькобленерго» за 2018 – 2020 роки

№ з/п	Показники	Одиниця виміру	2018 р.	2019 р.		2020 р.	
				абсол. знач.	у % до попер. року	абсол. знач.	у % до попер. 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
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 [46-47].

Показник чистого прибутку в 2020 р. порівняно з попереднім роком має тенденцію до зростання до 25% – відбулося зростання обсягів реалізації, що є наслідком як зростання вартості послуг, так і збільшення їх кількості в фізичні терміни. Негативним явищем є зростання собівартості продукції, оскільки у

зв'язку з цим зросте вартість послуг для населення. Зростання цього показника пов’язане насамперед із зростанням вартості електроенергії на енергетичному ринку України. Також негативним є те, що темпи зростання витрат на виробництво за останній рік вищі (128,5% проти 125,1%) за темпи зростання чистого прибутку. Це свідчить про те, що витрати підприємства зростають вищими темпами порівняно з доходами, тому резервів для збільшення прибутку немає.

Середня чисельність персоналу у 2020 році становила 3190 осіб. У 2019 році на підприємстві спостерігається зменшення чисельності працівників, але в 2020 році кількість працівників знову зросла на 236 осіб. У 2020 році з метою стимулювання результатів праці, збереження привабливості роботи в АТ «Хмельницькобленерго» та збереження професійних кадрів заробітна плата штатних працівників значно зросла з 13 100 грн. у 2019 році до 16295 грн на 2020 рік або на 24,4%. Це пов’язано з підвищенням рівня виплати заробітної плати на підприємстві та підвищенням рівня заробітної плати в цілому по країні.

Собівартість реалізованої продукції у 2020 році зросла на 28,5% порівняно з попереднім роком на 369 945 тис. грн. Значний вплив на зростання собівартості мало збільшення вартості матеріальних ресурсів, придбаної електроенергії та інших витрат. Показник вартості за 1 руб. проданих послуг, які безпосередньо залежать від попередніх, досить високий і становив 0,96 грн. у 2020 р., що свідчить про значну вартість обслуговуючого потенціалу підприємства.

Підприємство прибуткове, чистий прибуток у 2019 році подвоївся порівняно з попереднім роком. У 2020 році порівняно з аналогічним періодом 2019 року спостерігається значне збільшення чистого прибутку на 60 327 тис. грн., що пов’язано з випереджаючим зростанням усіх доходів підприємства порівняно з його витратами.

Середньорічна ціна основних засобів вказує на ціну знарядь праці, які задіяні у виробництві протягом тривалого періоду та переводять їх ціну в ціну

виробленої продукції. На АТ «Хмельницькобленерго» середньорічна вартість основних засобів має тенденцію до постійного зростання.

Фондовіддача показує ефективність використання основних засобів, тобто яка сума доходу, отриманого від реалізації продукції, припадає на 1 гривню, вкладену в основні засоби, що використовуються для виробництва цієї продукції. Цей показник на підприємстві не є стабільним. У 2019 році він знизився в 2 рази, а в 2020 році рентабельність активів мала тенденцію до незначного зростання.

Для початку проаналізуємо ресурсний потенціал АТ «Хмельницькобленерго» як результат розробки стратегії та здійснення стратегічного управління на підприємстві. Для оцінки технічного стану основних засобів визначаємо показники стану та руху основних засобів підприємства (додаток В). Коефіцієнт зносу основних засобів характеризує ступінь зносу та відшкодування витрат на формування основних засобів. У 2018 році показник становив 0,21, у 2019 році - 0,28, а у 2020 році 0,37.На АТ «Хмельницькобленерго» він має тенденцію до збільшення. що відповідно впливає на показник «коефіцієнта придатності», який 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.

Для аналізу ефективності використання оборотних засобів використовують показники оборотності, або, як їх ще називають - ділової активності (додаток Г). У 2018 році коефіцієнт оборотності активів становив 7,87. Це означає, що 7,87 справ (оборотів) було перетворено на фонди цей період. Однак у 2020 році цей показник становив 4,28 обороту. Фактично зниження значення показника свідчить, що підтримки поточного рівня активності потрібно більше ресурсів.

За досліджуваний період рентабельність оборотних засобів знизилася. У 2018 році АТ «Хмельницькобленерго» отримало 16,42 копійки прибутку на кожну вкладену гривню активів, у 2019 році цей показник уже становив 23,63 копійки. У 2020 році рентабельність оборотних коштів знизилася до 16,11 коп.

Що фінансовий коефіцієнт, то ефективніше використовуються оборотні кошти. У 2020 році, порівняно з 2018 роком, період одного обороту оборотних коштів збільшився на 38,34 дня. Це свідчить про неефективне управління обіговими коштами підприємства. Бажано знижувати ставку під час навчанняБажаним є зниження показника протягом періоду дослідження.

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

Показники ліквідності та платоспроможності свідчать про такі тенденції:

коефіцієнт загальної ліквідності у 2018 – 2020 рр. 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 знаходиться в межах норми;

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 п.;

величина чистого оборотного капіталу за три роки збільшилась.

Аналіз показників фінансової стійкості показав:

коефіцієнт автономії становить 0,75, це свідчить про те, що підприємство є фінансово незалежним від зовнішніх джерел фінансування;

коефіцієнт забезпеченості власними обіговими коштами показує, що підприємство фінансує операційну діяльність за рахунок позикових коштів.

Існують негативні тенденції і у зміні значень показників ділової активності для АТ «Хмельницькобленерго»: коефіцієнти оборотності активів, коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості збільшуються.

Рентабельність характеризує рівень віддачі активів, ступінь використання капіталу вцілому (рис.2.1). Загалом усі показники, що

характеризують рентабельність, за 2018– 2020 рр. відображають тенденцію до зростання, однак їх величина є меншою за рівень інфляції.

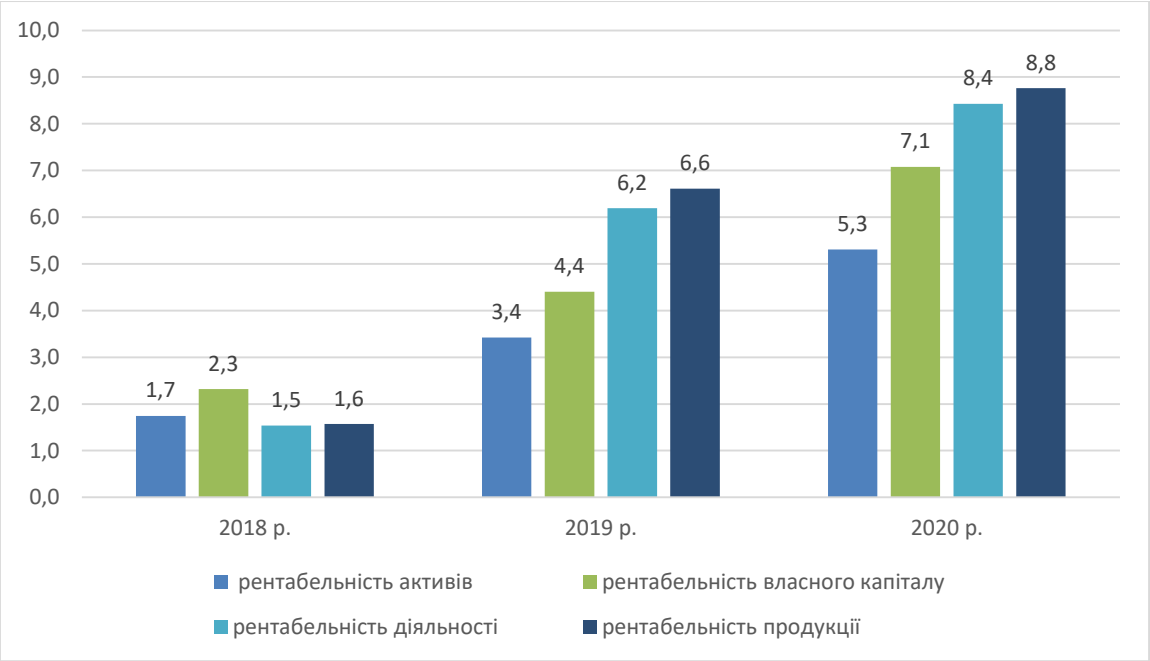

Рисунок 2.1. – Динаміка показників рентабельності АТ «Хмельницькобленерго»

Джерело: розраховано автором на основі [46-47].

Отже, протягом 2018-2020 рр. АТ «Хмельницькобленерго» є прибутковим, в той же час чистий прибуток зменшується, наявні негативні тенденції фінансового стану: дефіцит власних коштів для фінансування поточної діяльності, скорочення термінів погашення кредиторської заборгованості при одночасному зростанні строків погашення дебіторської заборгованості.

2.2. Фактори зовнішнього середовища, що впливають на розвиток АТ «Хмельницькобленерго»

Важливим інструментарієм є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Оскільки аналіз основних показників внутрішнього середовища нами розглянуто вище, визначимо основні фактори зовнішнього середовища, що впливають на розвиток АТ «Хмельницькобленерго» та

обумовлюють специфіку здійснення організації стратегічного управління.

Важливою складовою зовнішнього середовища є економічна підсистема. АТ «Хмельницькобленерго» відноситься до суб’єктів природної монополії та має яскраво виражений соціальний характер, що пов’язано із забезпечення населення та промисловості електроенергією. Разом з тим, функціонування АТ «Хмельницькобленерго» на умовах самофінансування та самоокупності визначає спрямованість діяльності на отримання прибутку.

Важливим фактором економічної системи є особливий порядок формування тарифі на послуги підприємства. На діяльність АТ «Хмельницькобленерго» визначальний вплив здійснює НКРЕКП (Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг). Так, 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.

Ще одним з факторів економічної підсистеми є платоспроможність населення, подорожчання тарифів на тлі зниження доходів споживачів стимулює їх до пошуку альтернативних послуг – встановлення твердопаливних котлів для забезпечення тепловою енергією, опалення газом тощо.

Підсумок факторів економічної та інших підсистем систематизовано у табл. 2.3.

Технологічна підсистема зовнішнього середовища. Експлуатація системи електромереж передбачає наявність низки технологічних особливостей, які мають безпосередній вплив на економічний стан суб’єктів господарювання даного сектору. Це обумовлює значні витрати підприємства на підтримку електромереж у належному стані, трудомісткість капітального та поточного ремонту.

Таблиця 2.3 Результати аналізу зовнішнього середовища АТ «Хмельницькобленерго»

Фактор	Вплив на галузь	Напрямок розвитку стратегії
1	2	3
Економічні		
1. Тарифне регулювання цін на послуги	Не можливість піднімати ціни через зростання витрат на ресурси	Активізація робіт з розвитку інших видів діяльності, зростання обсягу послуг, оптимізація витрат, з метою зниження умовно-постійних витрат за одиницю продукції
2. Поява нових учасників на ринку електроенергії	Зміна обсягу ринку споживання електроенергії	Розробка програми розвитку та модернізації підприємства
3. Поява на ринку альтернативних видів палива	Зміна обсягів ринку	Розробка програми розвитку та модернізації підприємства
Політичні		
1. Нормативна база	Тарифне регулювання цін на електроенергію	Дотримання законодавства
Соціальні		
1. Участь у благодійних програмах та заходах у різних соціально значущих сферах (охорона здоров'я, спорт, культура)	Підвищення соціальної відповідальності компанії	Реалізація благодійних проектів
2. Пропаганда та навчання безпечної експлуатації електромереж	Забезпечення значного числа мереж технічним забезпеченням з метою зниження рівня аварійності	Робота з місцевою владою з: організації навчання та пропаганди безпечного використання електромереж
Технологічні		
1. Виконання вимог щодо підвищення енергоефективності	Активізація діяльності з модернізації обладнання	Створення умов для активного впровадження інноваційного обладнання та технологій, скорочення числа персоналу, підвищення його кваліфікації
2. Використання систем телемеханіки	Розширення кордонів аварійно-диспетчерського обслуговування	Автоматизація системи оперативно-диспетчерського управління
Екологічні		
1. Розвиток «зеленої» енергетики	Купівля у виробників по «зеленим» тарифам	Пропаганда та популяризація використання «зеленої» енергетики

Примітка. Систематизовано автором.

Інфраструктура електромереж, яка відноситься до технологічної підсистеми, з огляду на розглянуті проблеми, потребує інноваційно-технологічних заходів, спрямованих на підвищення інноваційного потенціалу підприємства. У цьому напрямку, важливою є теза, що «від стану інноваційного потенціалу залежить вибір тієї чи іншої стратегії розвитку».

Екологічна підсистема. Варто відзначити, що в діяльності АТ «Хмельницькобленерго»заходи в рамках охорони оточуючого середовища є одним із предметів соціальної відповідальності відповідно до міжнародного стандарту ISO 26000 «Соціальна відповідальність». Хоча АТ «Хмельницькобленерго» не здійснює діяльності, що чинить безпосередній високий рівень шкідливого впливу на природу, однак вищезазначені заходи свідчать про екологічну свідомість та спрямованість менеджменту на соціально відповідальну поведінку.

Соціальна підсистема. Окрім екологічних питань, до сфери соціальної відповідальності входять питання взаємодії зі співробітниками та споживачами. Основою управління персоналом АТ «Хмельницькобленерго» визначається повага до прав і потреб працівників, забезпечення постійного навчання. Не є припустимою дискримінація за будь-якими ознаками. В рамках соціальної відповідальності перед споживачами, АТ «Хмельницькобленерго» здійснює заходи, спрямовані на підвищення комфорту при обслуговуванні – відкриття центрів обслуговування клієнтів, проведення зустрічей с клієнтами в рамках інформаційно-просвітницької роботи, впровадження додатків для дистанційної передачі показників лічильників тощо.

Нормативно-правова база. Безумовно, ця підсистема не підпорядковується керівництву АТ «Хмельницькобленерго», проте є фактором, що забезпечує ефективність діяльності. З початком реформування ринку електроенергетики організаційні підходи у його роботі закріплюються відповідними законодавчими актами, що встановлюються на основі вже усталених правил, що діють в Європейському союзі.

Для досягнення задекларованих цілей щодо формування вільного та конкурентного ринкового середовища, впроваджується низка реформаційних заходів, які стосуються всіх суб’єктів ринку електроенергії.

Таким чином, мінливість сучасної середи функціонування АТ «Хмельницькобленерго» обумовлює необхідність здійснення заходів в режимі «на випередження», для чого необхідно розуміти можливості

підприємства, про його поточну та потенційну міцність. А це залежить від ефективності здійснення стратегічного управління, що обумовлює необхідність вивчення стану організації цього процесу на підприємстві.

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

Для забезпечення довгострокової роботи в ринкових умовах важливо знайти ефективні засоби управління стратегічним розвитком підприємства для отримання конкурентної переваги. Сьогодні важливим завданням системи управління є прийняття обґрунтованих, своєчасних та ефективних управлінських рішень, прогнозування стану ринку та підприємства, визначення стратегічних напрямів його розвитку.

Система управління АТ «Хмельницькобленерго», що є типовою для більшості вітчизняних підприємств, не сприяє швидкому реагуванню на якісні зміни зовнішнього середовища, гнучкості та оперативності прийняття управлінських рішень, а також призводять, як правило, до формалізму або недостатньо ефективного виконання функцій з стратегічного менеджменту різними структурними підрозділами підприємства. Результати проведених власних спостережень за організацією стратегічного управління на підприємстві дозволили виявити особливості стратегічного управління АТ «Хмельницькобленерго» (табл. 2.4).

Методи стратегічного менеджменту на підприємстві почали використовуватися тільки в останні роки. Сфера використання, як і раніше, дуже обмежена, а персонал недооцінює значення стратегічного управління, не володіє в достатній мірі знаннями та навичками його інструментів. На підприємстві відсутня формалізована місія, яка б чітко ідентифікувалась як працівниками, так і споживачами.

Таблиця 2.4 Зміст стратегічного управління на підприємстві АТ «Хмельницькобленерго»

Параметри стратегічного управління	Характеристика параметрів
Формалізація стратегічного документу	Відсутня формалізована місія, яка б чітко ідентифікувалась як працівниками, так і споживачами. Стратегія підприємства представлена у формі Плану розвитку розподільчих мереж на 2020-2025 роки
Суб'єкти управління	Лише окремі керівники вищої ланки управління розуміють стратегічні орієнтири
Фактична орієнтація стратегії	орієнтується переважно на технічний аспект діяльності та дотримання відповідних нормативів
Фінансове стратегічне управління	Переважає поточне фінансове управління
Стратегічне управління персоналом	Представлено у формі графіків підвищення кваліфікації та атестації
Стратегічне управління екологізацією діяльності	Компанія розробила заходи, спрямовані на підвищення обізнаності працівників підприємств з вимогами природоохоронного законодавства України, зокрема в сфері поводження з відходами, збереження ресурсів питної води, забезпечення належного санітарного стану територій населених пунктів.
Інструменти стратегічного аналізу	Аналіз внутрішнього середовища з метою звітування перед акціонерами
Аналіз лояльності клієнтів	Систематичне опитування під час звернення до сервісних служб
Моніторинг реалізації стратегічного документу	Готуються та оприлюднюються для публічного обговорення фінансові звіти, звіт про управління
Управління ризиками	Обмежене, переважно оцінюються фінансові ризики
Інтеграція із системою якості на підприємстві	Не інтегровані

Джерело. Складено автором.

Стратегічний документ по суті представлений у формі Плану розвитку розподільчих мереж на 2020-2025 роки. Зазначений план підприємства орієнтується переважно на технічний аспект підтримки розподільчих мереж та дотримання відповідних нормативів.

Більшість працівників середньої ланки не залучаються до стратегічного управління за відсутності навиків, плани стосуються переважно оперативного періоду – розробка виробничого графіку (транспортування та розподіл

електроенергії, ремонт та обслуговування розподільчих мереж), фінансових документів (графік погашення заборгованості, виплат заробітної плати тощо).

Особливістю організації стратегічного управління АТ «Хмельницькобленерго» є наявність в організаційній структурі підприємства створеного відповідного підрозділу - комітету стратегічного планування та аудиту, 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). Вважаємо таку практику не раціональною, адже не дотримуються одним з принципів стратегічного менеджменту – партисипативності, тобто не залучаються до процесів стратегічного управління працівники, що можуть володіти необхідною інформацією.

На основі проведеного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища АТ «Хмельницькобленерго», існуючої практики здійснення стратегічного управління складемо матрицю SWOT. 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).

Будучи монополістом з розподілу електроенергії АТ «Хмельницькобленерго» має переважне становище. За відсутності конкуренції, надходження, пов’язані з провадженням діяльності є стабільними з точки зору унікальності надаваних послуг. Однак, враховуючи процеси реформування ринку енергетики, що мають на меті підвищення рівня конкуренції, підприємство ризикує в той чи іншій мірі втратити монопольне становище.

Таблиця 2.5 Матриця SWOT-аналізу АТ «Хмельницькобленерго»

		Зовнішнє середовище	
		Можливості (шанси) 1. Створення нових та покращення існуючих взаємовідносин із організаціями регіону (бізнес-організаціями, громадськими організаціями, навчальними закладами тощо). 2. Розширення спектру додаткових послуг для споживачів.	Загрози 1.Відтік кваліфікованих кадрів робітничих професій. 2.Відтік клієнтів через розвиток програм енергоефективності, альтернативних джерел енергії та перехід на інші види енергію. 3.Ризики націоналізації мереж, які є державною власністю. 4. Зменшення купівельної спроможності населення та скорочення споживання на тлі зростання тарифів
Внутрішнє середовище	Сильні сторони 1. є суб'єктом природної монополії 2.наявність проектів, що мають соціальне спрямування; 2. стратегічне значення; 3.постійна модернізація та реконструкція виробничих потужностей; 4.міцний фінансовий стан підприємства, переважання власного капіталу 5. кваліфікаційні кадри.	Поле СіМ 1. Можливості по розширенню діяльності підприємства виходячи з його обсягу та ролі у соціально-економічного розвитку регіону. 2. Впровадження системи управління якістю 3. Налагодження дієвої системи зворотнього зв'язку із споживачами.	Поле СіЗ 1. Введення в загальну стратегію діяльності підприємства політики соціальної відповідальності. 2. Підвищення енергоефективності на підприємстві 3. Технічна модернізація, реконструкція мереж за новітніми технологіями
	Слабкі сторони 1.поступовий знос обладнання; 2. високий ступінь державного регулювання ринку; 3. не системний характер реалізації соціальних проектів, особливо екологоспрямованих заходів 4. значний рівень залежності від змін нормативно-правового поля, відсутність впливу на встановлення рівня тарифу, що є ключовим фактором у формуванні доходної частини	Поле СлМ 1. Матеріально-технічна база підприємства може бути використана для започаткування монтажу сонячних електростанцій та їх подальшого виробництва; 2. Включення цілей екологізації у стратегію розвитку підприємства 3. Мережевий характер підприємства можна використати для спільної реалізації різноманітних проектів, у тому числі у напрямку корпоративної соціальної відповідальності	Поле СлЗ 1. Залучення партнерів, що будуть спрямовані на започаткування діяльності з монтажу сонячних електростанцій та їх подальшого виробництва. 2. Підвищення клієнто-орієнтованості як складової стратегії підприємства.

Примітка. Складено автором.

З цього виникає неоднозначний характер функціонування у стані природної монополії: АТ «Хмельницькобленерго» не має конкурентів, послуги підприємства є унікальними, з одного боку, однак існування контролю, та встановлення тарифів ззовні обмежують можливості менеджменту товариства впливати на доходи, – з іншого боку. Враховуючи

соціальний фактор (низька платоспроможність населення та стратегічно важливий ресурс) та залежність від встановлення тарифів, що впливає на не можливість збільшення обсягу доходів за рахунок підвищення тарифів, підприємству потрібно сконцентрувати увагу на зменшенні витрат.

З огляду на інтеграційні процеси до Європейського співтовариства АТ «Хмельницькобленерго» повинно постійно вдосконалювати рівень взаємозв'язків зі своїми споживачами, зокрема через створення центрів обслуговування клієнтів, впровадження додатків для дистанційного вирішення питань, пов'язаних зі споживанням електроенергії (електронний кабінет, чат-боти), які є елементами клієнтоорієнтованості як складової стратегії підприємства.

Сучасним трендом розвитку ринку енергоресурсів є розвиток альтернативної енергетики. Відповідно, цінність електроенергії може поступово знижуватися (особливо на тлі його дефіциту та подорожчання). Це є загрозою у значного зменшення потреби у діяльності АТ «Хмельницькобленерго». В той же час, підприємство може мати переваги при започаткування діяльності з монтажу сонячних електростанцій та їх подальшого виробництва.

Таким чином, проведений SWOT-аналіз надає можливість ідентифікувати сильні сторони підприємства, його потенціал та його вразливі сторони, правильне інтерпретування яких надає поштовх для роботи саме за ключовими напрямами, які призведуть до економічного зростання АТ «Хмельницькобленерго».

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ НА АТ «ХМЕЛЬНИЦЬКОБЛЕНЕРГО»

3.1. Удосконалення процесу стратегічного управління на підприємстві

Стратегічний менеджмент в діяльності АТ «Хмельницькобленерго» призначений забезпечити існування, прогрес, реалізацію найбільш важливих цілей на довготривалий термін, являється фундаментом та гнучким стержнем для прийняття управлінських рішень. Виявлені проблеми підприємства свідчать про недостатню ефективність системи стратегічного управління. Суттєву роль в цьому відіграє інерційність вищого менеджменту щодо сприйняття та готовності до успішної реалізації принципів стратегічно орієнтованого розвитку: механізм стратегічного управління знаходиться лише в стадії становлення. Відсутнє визначення місії, аналіз конкурентного положення, визначення стратегічних альтернатив і, нарешті, формалізація самої стратегії з урахуванням зовнішнього та внутрішнього середовища.

Напрямом удосконалення системи управління АТ «Хмельницькобленерго» за стандартами світового менеджменту має стати формалізація стратегії на основі її ідентифікації за обґрунтованим методичним підходом. Так, у розділі 1 нами розглядалася послідовність та логіка стратегічного управління, характеризувались сучасні інструменти обґрунтування стратегії 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».

На основі проведеного у попередньому розділі комплексного аналізу фінансово-економічного стану, SWOT-аналіз, в рамках збалансованого управління сформуємо цілі у розрізі ключових векторів: «фінанси», «клієнти», «процеси», «розвиток». Відображення взаємозв'язків і залежностей між окремими цілями, пояснення взаємних ефектів, що виникають у процесі досягнення цілей, формування в керівників розуміння залежностей і значення окремих цілей та сприяння єдиному розумінню стратегії забезпечує складання стратегічних карт. Розроблена система збалансованих показників для АТ «Хмельницькобленерго» (табл.3.1).

Таблиця 3.1 Встановлення цільових орієнтирів та їх обґрунтування на для АТ «Хмельницькобленерго» на основі системи збалансованих показників

Показник BSC	Вектор розвитку показника	Характеристика
1	2	3
Клієнти		
Чисельність споживачів, яким становлено прилади обліку	Постійний приріст (чисельність споживачів з приладами обліку має наближатись до 100%)	100 % комерційний облік сприяє точності обсягів споживання електроенергії нарахування плати за споживання. Нарахування плати за нормами споживання для абонентів без лічильників може викривляти картину реальних обсягів боргів через необґрунтованість існуючих норм
Кількість нових споживачів (нових приєднань)	Постійний приріст у взаємозв'язку нових тенденцій в галузі енергетиці	Підключення нових абонентів є економічно вигідним як з позицій надання послуг з підготовки технічної документації, так і надання послуги розподілу електроенергії у подальшому. Проте, тенденції розвитку галузі (використання зеленої енергетики) мають бути врахованими при підключенні нових споживачів.
Кількість скарг від споживачів послуг	Постійне зменшення Орієнтир «0» скарг	Незадоволеність клієнтів може призводити до порушення ними платіжної дисципліни, мінімізації та зниження споживання електроенергії на користь інших видів енергетичних ресурсів
Персонал		
Коефіцієнт плинності кадрів	Зменшення показника	Відтік кадрів, особливо кваліфікованих, призводить до погіршення якості роботи, втрачання часу та коштів на пошук, найм, навчання, адаптацію нових працівників
Кількість працівників, які пройшли курси підвищення кваліфікації	В залежності від категорії працівників та потреб підприємства	Показник визначається в залежності від категорії працівників та потреб підприємства, враховуючи стратегію інноваційного розвитку галузі та підприємства

Продовж.табл.3.1

1	2	3
Бізнес-процеси		
Обсяг виробничо-технологічних втрат	Зменшення до граничного рівня	Оператори мають витримувати цільовий показник втрат, які визначені відповідно до методики визначення питомих втрат та виробничо-технологічних витрат електроенергії під час його транспортування розподільними мережами
Обсяг розподілу «зеленої» енергії	Зростання % використання «зеленої» енергії по відношенню до обсягів електроенрегії вцілому	Тенденції розвитку галузі енергетики (використання сонячної електроенергії) мають бути врахованими при планування модернізації та технічного переоснащення підприємства
Фінанси		
Відношення оборотних активів до поточного боргу	Перевищення оборотних активів над поточними боргами Рекомендоване значення у діапазоні 1 – 2	Діапазоні 1 – 2 є загальноприйнятим у нормуванні відношення ОА до ПЗ. Досягнення показника в межах діапазону свідчить про можливість оперативного покриття зобов'язань, наявності ресурсів для спрямування їх на розвиток підприємства
Зменшення величини дебіторської заборгованості	Зниження періоду оборотності дебіторської заборгованості, зменшення сумнівної дебіторської заборгованості (до 0)	Зменшення обсягів простроченої та сумнівної дебіторської заборгованості, синхронізація дебіторської та кредиторської заборгованості сприятиме покращенню ліквідності та фінансовому стану підприємства

Примітка. Складено автором.

До напрямку фінансів важливо віднести показники, які дозволять виміряти фінансовий стан підприємства, оцінити показники прибутковості. У блоці взаємодії з клієнтами доцільним є моніторинг показників задоволеності споживачів послугою доставки газу, у якості оцінки може бути застосований показник кількості скарг від споживачів. Надання якісних послуг на основі принципів безперебійності та безпечності, інноваційного розвитку та відповідної вартості забезпечить підприємству можливість зберегти існуючу базу споживачів та залучити нових споживачів. Зміна технологій, поява альтернативних видів енергоресурсів обумовлює потребу постійного підвищення компетенцій персоналу, тому у блоці навчання та розвитку персоналу АТ «Хмельницькобленерго» необхідно розвивати мотивацію персоналу за рахунок застосування персональних показників ефективності, забезпечувати ефективну комунікацію між співробітниками та підрозділами

підприємства, створювати умови для розвитку кваліфікації у зв'язку з майбутніми змінами технологій, які спричиняють виникнення нових бізнес-процесів. У напряму внутрішніх бізнес-процесів, відповідно, необхідним є вдосконалення існуючих та сприяння створенню нових бізнес-процесів, зокрема в частині зменшення обсягів виробничо-технологічних втрат/витрат, розробка та впровадження інноваційних проектів (зокрема започаткування діяльності з монтажу сонячних електростанцій та їх подальшого виробництва), що важливо для забезпечення ефективності функціонування на короткостроковій і довгостроковій основі. В рамках даного блоку необхідним є оцінка динаміки кількості інноваційних проектів, ліквідації виробничо-технологічних втрат/витрат, кількості встановлених засобів обліку, приєднань нових клієнтів, кількість ремонтних робіт тощо.

Оскільки в наявних документах стратегічного розвитку АТ «Хмельницькобленерго» відсутні стратегічні цілі, пропонуємо власне бачення окремих стратегічних цілей, представлених у формі дерева цілей, що може бути інтегровано в загальну стратегію розвитку підприємства (рис.3.1).

Ми пропонуємо реалізувати зазначену стратегічну мету у два етапи. Перший – запровадження установки сонячних електростанцій/панелей для юридичних та фізичних осіб (2022-2023 рр.). Сьогодні цей сегмент активно розвивається, на внутрішньому та місцевому ринку присутні безліч компаній, які пропонують послуги з встановлення сонячних електростанцій для юридичних та фізичних осіб за зеленим тарифом. На нашу думку, АТ «Хмельницькобленерго» матиме сильну конкурентну позицію, оскільки за рахунок сильного фінансового потенціалу зможе забезпечити нижчі витрати на послуги проектування, монтажу, пуско-налагодження, отримання «зеленого» тарифу за рахунок закупівлі товарів великими партіями. використанням наявних матеріалів. технічна база та ін. Крім того, з урахуванням досвіду компанії, довіра потенційних споживачів до АТ «Хмельницькобленерго» буде більшою, ніж до малого бізнесу.

Рисунок 3.1. – Пропозиції до доповнення стратегічних цілей АТ «Хмельницькобленерго»

Примітка. Пропозиція автора.

На другому етапі відбудеться використання власного виробництва сонячних електростанцій/панелей. Працюючи на ринку проектних, монтажних робіт, АТ «Хмельницькобленерго» зможе найкраще вивчити ринок виробників сонячних електростанцій/панелей, виробників технологічних ліній такого обладнання. Крім того, додатковий дохід від послуг із встановлення також може бути джерелом фінансування цього проекту. На даному етапі важлива участь у місцевих проектах ресурсоефективності з метою поширення інформації про інноваційні ресурсозберігаючі технології власного виробництва та зацікавленість потенційних приватних споживачів та інвесторів. Бюджетні установи насамперед страждають від підвищення тарифів на енергоносії, тому залучення їх до співпраці є важливим аспектом такої продукції на ринку. Місцеві органи влади будуть зацікавлені в економії бюджетних коштів, тому їм слід позитивно ухвалити пропозицію АТ «Хмельницькобленерго» щодо надання відповідного обладнання на умовах енергосервісу та ін. Потенційними споживачами є навчальні заклади, заклади охорони здоров'я та інші підприємства.

На наш погляд, у чинній стратегії розвитку АТ «Хмельницькобленерго» екологізації приділяється недостатньо уваги, тому реалізація інвестиційних проектів в альтернативній енергетиці сприятиме формуванню стимулів до реалізації ресурсозберігаючих заходів, енергозберігаючого світогляду мешканців та підприємств. Цей напрямок може стати важливою складовою системи соціальної корпоративної відповідальності. Зокрема, це можна зробити за рахунок реалізації спільних проектів органів місцевого самоврядування, потенційних споживачів, інформаційно-просвітницької та консультаційної діяльності.

Даний напрямок розвитку підприємства матиме соціальну (у тому числі екологічну) та економічну ефективність. Соціальна ефективність визначається можливістю поліпшення умов життя та праці (у тому числі створенням додаткових робочих місць), загалом підвищенням якості життя за рахунок

зниження вартості комунальних послуг населенням та підприємствами. Екологічний ефект від застосування ресурсозберігаючих технологій проявляється у вигляді зниження екологічного навантаження на територію та дотримання встановлених екологічних нормативів, більш активного використання альтернативних джерел енергії.

Економічна ефективність полягає у збільшенні прибутку в короткостроковій та довгостроковій перспективі, забезпеченні конкурентоспроможності у стратегічній перспективі.

3.2. Оцінка ефективності впровадження заходів стратегічного управління на підприємстві

Процеси реформування енергетики, пов'язані з демонополізацією енергетичного комплексу, розвитком конкуренції на цьому ринку актуалізують для АТ «Хмельницькобленерго» пошук шляхів забезпечення стратегічних конкурентних переваг. Зважаючи на вищевикладене та світові тенденції екологізації енергетики, нами обґрунтовано пропозицію щодо доповнення стратегічних цілей АТ «Хмельницькобленерго» у «Просуванні технологій альтернативної енергетики», реалізація цієї стратегічної мети пропонується у короткостроковій перспективі (2023-2024) шляхом запровадження послуг енергосервісу для юридичних та фізичних осіб, а також їх встановлення, пусконалагоджувальних робіт ; а у перспективі (2025-2027 рр.) – запровадження власного виробництва сонячних електростанцій/панелей. В рамках нашого дослідження ми обґрунтовуємо економічну доцільність першого етапу – запровадження послуг із проектування сонячних електростанцій/панелей для юридичних та фізичних осіб, монтажні роботи, пусконалагоджувальні роботи.

Для його реалізації необхідно створити у АТ «Хмельницькобленерго» спеціальний підрозділ – енергосервісну компанію (енергосервісний відділ). Незважаючи на активне впровадження альтернативної енергетики як у

комерційних цілях (продаж «зеленої» енергії), так і для економії побутових витрат, не всі розуміють економічну та соціальну ефективність таких змін, крім того, технічні питання встановлення сонячних панелей/станцій «лякають» потенційних споживачів (домогосподарств) через нерозуміння особливостей послуг із задоволення потреб (необхідно враховувати географічне розташування об'єкта, площу та призначення приміщення, де будуть встановлені сонячні системи, і виходячи з цього розрахувати пропускну спроможність системи). Таким чином, АТ «Хмельницькобленерго» може запропонувати «енергосервіс», який охоплюватиме весь комплекс послуг із визначення паспорта конкретного ресурсозберігаючого проекту та встановлення відповідного обладнання у споживача. Таким чином, новостворена енергослужба укладатиме договір, так званий енергосервісний договір (ЕСК), із замовником на виконання технологічно та фінансово обґрунтованих заходів щодо зниження 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 ЕОМ, принтер, інша техніка)	98,5
Офісні меблі (шафа, робочі столи, стелаж)	12,5
Спеціальне АІС «Енергосервіс: облік, контроль, економія» " [5]	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
Адміністративні витрати	7,5
Всього на 1 місяць:	162,16
Всього на перший рік:	2214,9

Примітка. Складено автором.

На нашу думку, таку службу варто створити у складі 7 працівників, з них– 2 спеціаліста по підготовці документації для проектування сонячних станцій та 5 працівників, що здійснюватиме безпосередній монтаж електростанцій. При визначенні витрат на оплату праці ми взяли до увагу значення середньомісячної заробітної плати по підприємству у 2020 р., тобто 16295 грн. Вартість організаційної техніки, меблів нами визначено як середні значення подібних товарів у інтернет-магазинах. При визначенні витрат ми не враховували витрати на закупівлю самих сонячних панелей/станцій та комплектуючих до них, тому що ці витрати будуть покриватись самим замовником. Більше того, встановивши торгівельну надбавку на собівартість закупівлі необхідного обладнання, АТ «Хмельницькобленерго» забезпечить отримання додаткового прибутку.

В цілому сума витрат на організацію діяльності служби енергосервісу на перший рік складатиме 2214,9 тис. грн., у тому числі – витрати на придбання основних засобів (одноразові витрати) – 269 тис.грн. Для порівняння - витрати на збут у 2020 році становили 1666261 тис.грн., тобто збільшення витрат очікується менше 1%.

Для розрахунку окупності витрат на реалізацію проекту у першій рік діяльності такої служби достатньо буде встановити :

273 сонячних станцій - при середній вартості монтажу на ринку 300$ за послугу монтажу мережевої сонячної електростанції до 5 кВт під зелений тариф (кількість мережевих сонячних електростанцій до 5 кВт під зелений тариф розраховано 2214,9/ (300$*27/1000)=273 од. в рік /в середньому 23 станції у місяць;)

або 103 сонячних станцій для - при середній вартості на ринку 800$ за послугу монтажу мережевої сонячної електростанції від 20 до 30 кВт під Зелений тариф [57] (кількість мережевих сонячних електростанцій до 30 кВт під зелений тариф: 2214,9/ (800$*27/1000)=103 од. в рік / в середньому 9 станцій у місяць).

Розрахунок точки беззбитковості для функціонування служби енергосервісу АТ «Хмельницькобленерго» наведено у табл.3.5.

Таблиця 3.5 - Беззбитковий оборот для покриття витрат функціонування служби енергосервісу АТ «Хмельницькобленерго»

Точка беззбитковості	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 реалізованих продуктів для покриття витрат функціонування служби енергосервісу буде знижуватись, оскільки витрати на оснащення роботи служби є одноразовими:

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

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

При обчислені витрат на другий рік нами враховано індекс інфляції за 2020 рік - 105% [57].

Ми визначили беззбитковий оборот з урахуванням річної інфляції, результати показують, що витрати на послугу низькі та покривають лише малу частину послуг, що плануються до виробництва. Водночас формування такої служби на підприємстві є доцільним та її ефективна діяльність дозволить зміцнити конкурентні позиції підприємства за рахунок збільшення частки ринку за рахунок надання додаткових послуг та обслуговування клієнтів. Зі зростанням попиту на послуги проектування, монтажу та підключення АТ «Хмельницькобленерго» зможе розширити штат служби.

У системі розробки та реалізації стратегії одним з ключових етапів є здійснення внутрішнього контролю. З огляду на розгалуженість функціональних зв'язків на підприємстві, зумовлену специфікою діяльності кожного структурного підрозділу, розроблення регламентів з внутрішнього контролю з чітким визначенням підпорядкування суб'єктів, обсягу їх обов'язків та відповідальності дозволяє уникнути негативного сприйняття контролю. В узагальненому вигляді система контролю реалізації стратегії розвитку АТ «Хмельницькобленерго» подано у вигляді табл. 3.2.

Для удосконалення регламентного забезпечення внутрішнього контролю в процесі контролю реалізації стратегії розвитку АТ «Хмельницькобленерго» необхідним внесення відповідних змін у положення про функціональні відділи, задіяні в процесі розробки стратегії: планово-економічний відділ, відділ кадрів, бухгалтерія, маркетинговий відділ і т. ін.

Нами для прикладу розглянуто найбільш ймовірні події, що можуть негативно вплинути на реалізацію стратегії АТ «Хмельницькобленерго», однак такі фактори можуть бути деталізовані та описані аналогічним чином.

Визначення контрольних процедур та періодичності їх здійснення залежать від специфіки об'єктів контролю. Для оцінювання впливу зовнішніх факторів (змін економічних умов, кредитування, екологічної політики, попиту на внутрішніх і зовнішніх ринках), застосовуються способи документального контролю: нормативно-правова експертиза, взаємна, зустрічна перевірки, логічний аналіз, арифметична перевірка. Важливого значення набуває опрацювання зовнішніх джерел інформації: це офіційні сайти провідних розробників продукції електроніки, міжнародних виставок тощо, що дозволить своєчасно реагувати на зміну тенденцій розвитку відповідних сегментів ринку.

Таблиця 3.6

Система контролю реалізації стратегії розвитку АТ «Хмельницькобленерго»

Події, що можуть негативно вплинути на реалізацію стратегії	Види ризику	Об'єкт контролю	Суб'єкти контролю	Контрольні процедури, їх періодичність	Інформаційне забезпечення
Зміна попиту на внутрішніх та зовнішніх ринках на альтернативну енергетику	Маркетинговий	Відповідність плану виробництва продукції ситуації на ринках і попиту продукції конкретного асортименту	Генеральний менеджер з розробки реалізації стратегії розвитку, керівник, відділ маркетингу, заступник директора з виробництва	Спостереження, моніторинг, щомісячно	*Зовнішня*: інформація провідних міжнародних сайтів у сфері альтернативної енергетики, прогнози розвитку ринків *Внутрішня:* плани-графіки виробництва
Зміна економічних умов діяльності підприємства	Операційний Фінансовий	Вплив змін цін, умов оподаткування, валютних курсів та ін. на продукцію, обсяги виручки від реалізації, прибуток від операційної діяльності, рентабельність виробництва	Генеральний менеджер з розробки реалізації стратегії розвитку, керівник та менеджери відділу плано-економічного відділу, бухгалтерія	Моніторинг економічних показників, щомісячно	*Зовнішня:* нормативно-правова інформація, аналітичні дані Міністерства фінансів України, Матеріали Державної служби статистики України, прогнози розвитку ринку *Внутрішня:* дані статистичної та фінансової звітності підприємства, дані бухгалтерських регістрів
Зміна ресурсозберігаючої, екологічної політики у державі, регіоні	Операційний	Вплив зміни відповідних політик на обсяги послуг (підтримка зеленої енергетики, засоби обліку споживання ресурсів)	Генеральний менеджер з розробки реалізації стратегії розвитку, директор з виробництва, керівники та менеджери виробничих цехів, бухгалтерія, юридичний відділ	Ресурсоаудит, екологічна експертиза, нормативно-правова експертиза, щоквартально	*Зовнішня*: інформація провідних міжнародних сайтів у сфері альтернативної енергетики, прогнози розвитку ринків *Внутрішня:* плани-графіки виробництва
……					

Примітка Складено автором.

Таким чином, нами запропоновано структуру та змістовність елементів контролю реалізації стратегії розвитку АТ «Хмельницькобленерго», деталізовано об’єкти контролю, до кожного об’єкта визначено перелік контрольних процедур та доцільна періодичність їх здійснення. Запровадження розробленої методики дозволить підприємству підвищити результативність контролю за рахунок отримання адекватної та достатньої контрольної інформації для прийняття своєчасних управлінських рішень.

ВИСНОВКИ

Робота спрямована на узагальнення теоретичних засад та удосконалення практичних аспектів процесу розробки стратегії розвитку на підприємстві АТ «Хмельницькобленерго». Результатами дослідження є наступні положення:

1. Розглянуто сутність та значення стратегічного управління в нестабільних умовах бізнес-середовища. Розглянуто підходи вчених до тлумачення його поняття, охарактеризовано «процесний, функціональний, цільовий, інституціональний, системний та концептуальний підходи. Стратегічне управління спрямовано на формування довгострокових конкурентних переваг, забезпечує більш вигідне у перспективі позиціонування підприємства на зовнішньому ринку у порівнянні з конкурентами.

2. Обґрунтовано, що нестабільність внутрішнього і зовнішнього середовища діяльності підприємств, обумовлена високим рівнем конкуренції, мінливістю потреб і платоспроможності покупців, не завжди сприятливим впливом безлічі глобальних економічних, соціальних, політичних та інших факторів, обумовлює важливість розробки стратегії розвитку на підприємстві. Правильно розроблена стратегія - це вибір найбільш оптимальних в тій або іншій ситуації напрямів розвитку організації, першочергових цілей і найкращих способів їх досягнення. Розглянуто методичні підходи до розробки стратегії розвитку на підприємстві.

3. Аналіз практичних аспектів розробки стратегії розвитку на підприємстві здійснено на прикладі АТ «Хмельницькобленерго» - оператора системи розподілу електроенергії на території Хмельницької області. Аналіз показників діяльності підприємства засвідчив тенденції зростання прибутковості та рентабельності діяльності, нарощування обсягів реалізації продукції. Здійснений комплексний аналіз ресурсного потенціалу підприємства як складової внутрішнього середовища підприємства, який в динаміці за досліджуваний період характеризується як стабільний, що засвідчує наявний потенціал підприємства для реалізації стратегічних цілей.

3. Досліджено вплив факторів зовнішнього середовища на розвиток АТ «Хмельницькобленерго» та особливості його стратегічного менеджменту.

Найбільш відчутними є такі фактори як тарифне регулювання цін на транспортування та розподіл електроенергії, зниження купівельної платоспроможності населення, висока технологічність виробничого процесу.

6. Встановлено, що незважаючи на наявність на підприємстві структурного підрозділу стратегічного планування, на АТ «Хмельницькобленерго» не повною мірою витримані процедури стратегічного менеджменту: не визначена місія; не встановлені стратегічні цілі діяльності в розрізі ключових сфер діяльності на стратегічну перспективу; стратегія підприємства існує у форматі Плану розвитку системи розподілу, що орієнтується переважно на технічний аспект транспортування та розподіл електроенергії, дотримання відповідних нормативів.

7. Обґрунтовано доцільність доповнення стратегічного бачення розвитку АТ «Хмельницькобленерго» такими пріоритетними напрямами розвитку: просування технологій альтернативної енергетики, що обумовлено демонополізацією галузі енергетики та посилення конкурентних вимог, необхідністю створення стратегічних конкурентних переваг підприємства. Зазначені пріоритети сформовані з урахуванням виявлених слабких місць та наявних загроз у поєднанні із сильними сторонами та можливостями зовнішнього середовища під час проведеного SWOT-аналізу, а також деталізовані за системою збалансованих показників, що забезпечує міжфункціональну взаємодію для найбільш ефективного досягнення стратегічних цілей.

8. Реалізацію стратегічної цілі пропонується здійснювати шляхом запровадження послуг проектування сонячних електростанцій/панелей для юридичних та фізичних осіб, монтажних робіт, введення в експлуатацію; запровадження власного виробництва сонячних електростанцій/панелей. Обґрунтовано економічну ефективність створення служби енергосервісу, визначено витрати на створення та функціонування служби, розраховано беззбитковий оборот для покриття витрат.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Krogh von G., Cusumano M.A.. Three strategies for quick growth management. Sloan Management Review. Winter 2001, Vol. 42.- № 2. P.123*

2. Mintsberg H. The rise and fall of strategic planning. N.Y. the free press, 1994

3. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance / M. Porter. N. Y. : Free Press, 1985. 592 p.

4. Азоев Г. Л. Конкуренция: Анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. 208 с

5. АІС «Енергосервіс: облік, контроль, економія». URL: https://energoservic.com/auth/login/

6. Ансофф И. Стратегическое управление М.: Новая экономика, 2006. 197 с.

7. Аранчій В. І., Зоря С. П., Лантух А. О. Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій аграрних підприємств. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. 2012. Вип. 2 (5). Т. 3. С.3-7.

8. Бабкина Н.И. Этапы и особенности стратегического управления развитием промышленного предприятия. *Научно–технические ведомости Санкт Петербургского государственного политехнического университета*. *Экономические науки*. 2013. №1. С. 73-81.

9. Бельтюков Є.А., Некрасова Л.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 2(12). С. 6–13.

10. Бондаренко С.М., Свиринюк О.В. Аналіз сучасних стратегій. Збірник наукових праць. К., 2014. С. 56–62.

11. Булах І. В. Вибір конкурентної стратегії підприємства: методичний підхід. Економіка і організація управління. 2010. Вип. №2 (8). С. 25-32.

12. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Виробничий (операційний) менеджмент: навч. посіб. К. : Центр навчальної літератури, 2003. 532с.

13. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством: навч. посібник. Вид. 2-ге, виправл. і доп. за ред. Василенка В. О. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 400 с.

14. Виханский О. С. Стратегическое управление: учебник. М.: Гардарика, 1998.

15. Галенко О.М., Різва Л.А. Стратегічний аналіз як ключовий елемент стратегічного управління. Ефективна економіка. 2017. № 7. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5681

16. Гарафонова О.І. Конкурентна стратегія: сутність та особливості формування на підприємствах легкої промисловості. *Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції.* 2015. № 18(7). С. 16–20.

17. Герасимчук, В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2000. 360 с.

18. Джонсон Г., Шоулз К. Вивчення корпоративної стратегії. Кембридж, 1989.

19. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління. навч. посіб. 2-ге вид. К.: *Центр учбової літератури*, 2011. 440 с.

20. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент : теория и практика / А. Т. Зуб. М. : Аспект-Пресс, 2002. 415 с.

21. Іванов Ю. Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства / за заг. ред. Ю. Б. Іванова, О. М. Тищенка. Х. : Вид. дім "ІНЖЕК", 2006. 384 с.

22. Ілляшенко Н.С. Формування «системної карти» стратегічного управління розвитком підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2017. № 1. С. 119-128.

23. Карлоф Б. Деловая стратегия: пер. с англ., науч. ред. и авт. послесловия В. А. Приписнов. Москва : *Экономика*. 1991. 239 с.

24. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. Стратегічне управління, менеджмент, аналіз, стратегічна карта,

рекомендації, ціль, принципи управління, концепція стратегічного управління. 2018. № 38(1). С. 107-114.

25. Клименко Н.А. Румянцев А.П. Конкурентна стратегія: сутність та класифікація. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2007. Вип. 1. С. 22–24.

26. Клівець Н. Г. Стратегія підприємства : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2007. 320 с.

27. Ковальська Ю. Г. Формування конкурентної стратегії підприємства : автореф. дис. канд. екон. наук : спец. 08.06.01. Європейський ун-т фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу. Київ, 2004. 20с.

28. Кузьмін О.Є., Горбаль Н.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Підручник. Львів: Компакт-ЛВ, 2005. 304 с.

29. Кулиняк Ю. І. Проблеми визначення сутності конкурентної стратегії організації. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка» «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»*. 2011. № 714. С. 87-95.

30. Кухарская Н.А. Формирование стратегии управления развитием предприятия .*Сборник статей научно–информационного центра «Знание» по материалам VIII междунар. заочной научно–практической конференции «Развитие науки в XXI веке», г. Харьков*: сб. статей (уровень стандарта, академический уровень). Д.: НИЦ «Знание», 2015. С. 51–58.

31. Маврина И. Н. Стратегический менеджмент : учебное пособие. Екатеринбург : УрФУ, 2014. 132 с.

32. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент [Текст]: підручник / М. М. Мартиненко, І. А. Ігнатьєва. К.: Каравела, 2006. 320 с

33. Махмудов Х. З. Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій аграрних підприємств. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія «Економічні науки»*. 2012. Вип. 2. Т. 1. С. 118-127.

34. Минцберг Г. Школы стратегий. Москва : Книга по Требованию, 2017. 330 с.

35. Мізюк Б. М. Основи стратегічного управління : підручник . Львів : Магнолія, 2006, 2009. 544 с.

36. Нефедова О. Г. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2008. № 2. С. 117-120.

37. Нємцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : УВП «ЕксОб», 2004. 560 с.

38. Олійник Л.В., Кузнєцова А.П., Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства *Економіка і організація управління*. 2018. № 3(31). С. 118-126.

39. Омае К. Мышление стратега: Искусство бизнеса по-японски/ Кеничи Омае; Пер. с англ.М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 215 с.

40. Пастухова, В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. 302 с.

41. Пащенко О. П. Теоретичні аспекти стратегічного управління розвитком підприємства. URL: https://km-news.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2012/10/rozdil-2_.pdf

42. Полковниченко С., Єльчищева І. Стратегія виходу підприємства на зовнішній ринок в умовах посилення євроінтеграційних процесів. URL: http://journals.stu.cn.ua/problems_and_prospects_economics_management/article/view/195637/195978

43. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е.Портер; Пер.с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.

44. Підченко В.В. Методичні підходи до обґрунтування стратегії підприємства. *Збірник тез щорічної звітної наукової конференції здобувачів вищої освіти Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова* (м. Хмельницький, 6 травня 2022 року). Хмельницький :

Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2022. С. 223-225.

45. Підченко В.В. Напрями удосконалення інформаційного забезпечення процесу стратегічного управління на підприємстві енергетики. *Матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку»* (30 травня 2022 року, м. Київ), Київ: КНЕУ, 2022, С. 158-160.

46. Річна інформація емітента цінних паперів за 2019 рік / Акціонерне товариство «Хмельницькобленерго». URL: https://hoe.com.ua/Content/Uploads/2020/05/file20200508123736267.pdf.

47. Річна інформація емітента цінних паперів за 2020 рік / Акціонерне товариство «Хмельницькобленерго». URL: https://hoe.com.ua/Content/Uploads/2021/04/file20210429105240063.pdf — Назва з екрана.

48. Родионова В.Н. Стратегический менеджмент: учебн. В.Н. Родионова, Н.В. Федоркова, А.Н. Чекменев. Воронеж: Изд-во ВГТУ, 2000. 87 с.

49. Смоленюк П. С. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємств. *Інноваційна економіка.* 2012. № 29. С. 86-93.

50. Статут акціонерного товариства «Хмельницькобленерго». URL:https://hoe.com.ua/Content/Uploads/statut/Statut_26.04.2018.pdf.

51. Соболев Ю. В. Стратегія підприємства та стратегічний менеджмент : навч. посіб. Харків, 2002. 416 с.

52. Ступак І.О. Конкурентні стратегії як управлінська категорія. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління.* 2010. № 684. С. 249–254.

53. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. 12-е изд. М. : Изд. дом "Вильямс", 2006. 928 с.

54. Трейси М. Маркетинг ведущих компаний. Выбери потребителя, определи фокус, доминируй на рынке / М. Трейси, Ф. Вирсема ; пер. с англ.СПб: Диалектика-Вильямс, 2007. 304 с.

55. Фатхутдінов, Р.А. Управління конкурентоздатністю організації : підруч. для студ. вищ. навч. закл. К. : Кондор, 2009. 472 с.

56. Хэмел Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Г. Хэмел, К. Прахалад ; пер. с англ. Москва : Олимп-Бизнес, 2002. 288с.

57. Ціна на монтаж сонячної електростанції під Зелений тариф. URL: https://energo-watt.com.ua/alternativ-energy/montazh-solnechnoj-elektrostancii-pod-zelenyj-tarif.html

58. Шендел Д. Е., Хаттен К. Дж. Ділова політика або стратегічний менеджмент: ширший погляд на нову дисципліну. *Академія праць управління*, 1972. 371.

59. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління: навч. посібник. К.: КНЕУ, 1999. 384 с.

60. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. К: КНЕУ: 2004. 699 с.

61. Щурко У.В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. Електронне наукове фахове видання: *Економіка та суспільство*. 2018. Випуск 17. С.402-412

62. Юданов А. Ю. Конкуренция. Теория и практика. М. : ГНОМ и Д, 2001. 304 с.

63. Яців І. Б. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств : монографія. Львів : Український бестселер, 2013. 427 с.

Виконала студентка 4 курсу
факультету управління та
економіки 073 Менеджмент
денної форми навчання
«____» червня 2022 р. _____ В.В. Підченко

Підпис Ініціали, прізвище

Науковий керівник
доцентка кафедри, к.е.н.
«____» червня 2022 р. _____ Г.В.Булат

Підпис Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувачка кафедри
к.е.н., доцентка
«____» червня 2022 р. _____ Н.П. Захаркевич

Підпис Ініціали, прізвище

ДОДАТКИ

Додаток А
Визначення поняття «стратегія» підприємства вітчизняними та зарубіжними науковцями

Автор	Визначення
1	2
Томпсон А., Стрикленд [53, с. 80]	… комплекс заходів і підходів для успішного функціонування підрозділу з описом шляхів створення стабільної та довготривалої конкурентної позиції підрозділу. Це розроблений менеджментом план управління одним підрозділом для досягнення його оптимальної продуктивності.
Карлоф Б. [23, с148]	… являє собою узагальнену модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії. Ціль стратегії полягає в тому, щоб досягти довгострокових конкурентних переваг, котрі забезпечать компанії високу рентабельність
Нємцов В. Д., Довгань Л. Є. [37,с. 302]	… план управління окремою сферою діяльності компанії. Складається з ряду підходів і напрямів, розроблюваних керівництвом з метою досягнення найкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності; концентрується на діях і підходах, що пов’язані з управлінням, спрямованим на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу. Сутність ділової стратегії полягає в тому, щоб показати, як завойовувати сильні довгострокові конкурентні позиції.
Соболев Ю. В., Дикань В. Л., Дайнека О. Г., Позднякова П. О. [51, с. 37]	… стратегія забезпечення довготривалих конкурентних переваг господарчого підрозділу. Ця стратегія часто втілюється в бізнеспланах і показує, як підприємство буде конкурувати на конкретному товарному ринку, кому саме і по яким цінам буде продавати продукцію, як буде її рекламувати, як буде досягати перемоги в конкурентній боротьбі та ін.
Мізюк Б. М. [35, с. 65]	… тип управління окремою сферою діяльності компанії. Включає ряд підходів і напрямів, розроблюваним керівництвом з метою досягнення найкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності.
Клівець Н. Г. [26, с. 169]	… розробляють на рівні господарського підрозділу для забезпечення його довгострокових конкурентних переваг. Здебільшого вона втілюється в бізнес-планах і визначає зміст і методи роботи підприємства на конкретному товарному ринку: кому і за якими цінами воно продаватиме продукцію, як її рекламуватиме, як буде домагатися перемоги в конкурентній боротьбі тощо.
Портер М. [3, с. 25]	… направлена на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу організації протистояти натиску сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі.
Хемел Г., Прахалад С. [56]	… полягає у створенні майбутньої конкурентної переваги швидше, ніж конкуренти скопіюють те, що ви використовуєте сьогодні.

Продовж.додатку А

1	2
Аранчій В. І., Зоря С. П., Лантух А. О. [7, с. 5]	… це комплекс взаємопов'язаних заходів, що ґрунтуються на внутрішніх конкурентних перевагах та відмінні підприємства нейтралізують вплив зовнішніх факторів із максимальною вигодою для себе з метою отримання пріоритетних переваг у ведені конкурентної боротьби за завоювання та утримання міцних позицій на ринку, досягнення, підвищення чи збереження бажаного рівня конкурентоспроможності.
Булах І. В. [11, с. 25]	… це конкурентоспроможні заходи і дії, ринкові підходи, які можуть забезпечити стійку перевагу перед конкурентами або конкурентоспроможність підприємства в цілому.
Василенко В. О., Ткаченко Т. І. [12, с. 271]	… формування та реалізація цілей та задач підприємства-виробника та експортера по кожному окремому ринку (сегменту ринка) та кожному товару на певний період часу для здійснення виробничокомерційної діяльності у повній відповідності до ринкової ситуації та можливостей підприємства.
Ступак І. О. [52, с. 253]	… це орієнтований на досягнення стратегічних цілей та стійких конкурентних переваг план дій підприємства, що перебуває в процесі безперервного вдосконалення та здатний швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах для задоволення потреб споживачів та власного зростання.
Смоленюк П. С. [49, с. 92]	… це спосіб отримання стійких конкурентних переваг підприємством шляхом конкурентної боротьби, задоволення різних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти.
Кулиняк Ю. І. [29, с. 93]	… це комплекс заходів, які ґрунтуються на конкурентних перевагах і впроваджуються організацією з метою досягнення та утримання вигідної конкурентної позиції та нейтралізують вплив конкурентних сил.
Нефедова О. Г. [36, с. 118]	… це спосіб довгострокової поведінки підприємства в умовах конкуренції задля збереження досягнутого рівня конкурентоспроможності чи його підвищення.
Махмудов Х. З. [33, с. 182]	… це комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення та збереження високого рівня конкурентоспроможності та вигідної конкурентної позиції на ринку, що ґрунтується на ефективному використанні конкурентних переваг та нейтралізації негативних факторів впливу
Ковальська Ю. Г. [27, с. 10]	… це сукупність окремих взаємопов'язаних і взаємообумовлених складових елементів, об'єднаних єдиною глобальною метою – створення і підтримка високого рівня сталої конкурентної переваги підприємства.
Яців І. Б. [63, с. 127]	… комплекс заходів, спрямованих на здобуття підприємством конкурентних переваг.

Рисунок Б.1 - Організаційна структура АТ «Хмельницькобленерго»

Джерело: створено автором на основі [29].

Додаток В

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 [46-47].

Додаток Г

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 [46-47].

Додаток Д

Таблиця Д.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 Д.1

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 [46-47].