

my-trade-group.com/index.php/novosti/itemlist/user/908-press?start=1300

Nikolaychuk, V. Ye. *Logistika* [Logistics]. St. Petersburg: Piter, 2008.

Ofitsialnyy sayt Gruppy Vsemirnogo banka. <http://www.worldbank.org/uk/country/ukraine>

Ofitsialnyy sayt Ukrainskoy assotsiatsii direkt marketinga. <http://www.uadm.com.ua/research/>

Sait ukrainskoi lohistrychnoi asotsiatsii. <http://www.ula-online.org>

"Transport i zviazok Ukrainy: statystychnyi zbirnyk za 2016 rik" [Transport and communications of Ukraine: a statistical collection for 2016]. Kyiv: Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy, 2017. http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ8_u.htm

Tiurina, N. M., Hoi, I. V., and Babii, I. V. *Lohistryka* [Logistics]. Kyiv: Tsentр navchalnoi literatury, 2015.

"Ukraina opustilas v reytinge logisticheskoy effektivnosti" [Ukraine fell in the rating of logistics efficiency]. Delo.ua. 11.07.2016. <https://delo.ua/business/ukraina-opustilas-v-rejtinge-logisticheskoy-effektivnosti-319740/>

УДК 365.03

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЕНЕРГЕТИЧНИХ КОМПАНІЙ

©2018 ПОНОМАРЬОВ С. В.

УДК 365.03

Пономарьов С. В. Стратегічне управління енергетичних компаній

У статті окреслено стан і перспективи розвитку електроенергетичної галузі України. Обґрунтовано необхідність використання інструментів стратегічного управління в діяльності енергопостачальних та енерготранспортних компаній. Представлено результати використання методик стратегічної сегментації діяльності енергозбутової компанії (обленерго). Проведення аналізу зовнішнього середовища та отримання обґрунтованих висновків щодо майбутніх загроз і можливостей є необхідною, але недостатньою умовою для формування успішних бізнесових і корпоративних стратегій. Зовнішній аналіз має обов'язково поєднуватися з аналізом внутрішнього середовища, а вся стратегія має бути підпорядкована досягненню поставлених цілей, які, своєю чергою, забезпечують реалізацію місії компанії.

Ключові слова: електроенергетична галузь, стратегічне управління, енергозбутова компанія, аналіз зовнішнього середовища, загрози та можливості.

Рис.: 3. **Табл.:** 3. **Бібл.:** 9.

Пономарьов Станіслав Вадимович – кандидат економічних наук, доцент кафедри економічної кібернетики, Харківський національний університет радіоелектроніки (просп. Науки, 14, Харків, 61166, Україна)

E-mail: nsipatova@gmail.com

УДК 365.03

Пономарев С. В. Стратегическое управление энергетическими компаниями

В статье обозначены состояние и перспективы развития электроэнергетической отрасли Украины. Обоснована необходимость применения инструментов стратегического управления в деятельности энергопоставляющих и энерготранспортных компаний. Представлены результаты использования методик стратегической сегментации деятельности энергосбытовой компании (обленерго). Проведение анализа внешней среды и получение обоснованных выводов будущих угроз и возможностей является необходимым, но недостаточным условием для формулирования успешных бизнесовых и корпоративных стратегий. Анализ внешней среды должен обязательно корреспондироваться с анализом внутренней среды, а вся стратегия должна быть направлена на достижение поставленных целей, которые, в свою очередь, обеспечивают реализацию миссии компании.

Ключевые слова: электроэнергетическая отрасль, стратегическое управление, энергосбытовая компания, анализ внешней среды, угрозы и возможности.

Рис.: 3. **Табл.:** 3. **Библ.:** 9.

Пономарев Станіслав Вадимович – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической кибернетики, Харьковский национальный университет радиоэлектроники (просп. Науки, 14, Харьков, 61166, Украина)

E-mail: nsipatova@gmail.com

UDC 365.03

Ponomarev S. V. The Strategic Management of Energy Companies

The article indicates the status and prospects of development of electric power industry of Ukraine. The necessity of application of strategic management instruments in the activity of power supply companies and power transport companies is substantiated. The results of use of methods of strategic segmentation of activity of a power supply company (regional power distribution company) are presented. Analyzing the external environment together with obtaining of reasoned conclusions as to future threats and opportunities is a necessary but not sufficient condition for the formulation of successful business and corporate strategies. The analysis of an external environment should necessarily correspond with an analysis of internal environment, and the whole strategy should be directed towards achievement of the set goals which, in turn, should provide materialization of the company's mission.

Keywords: electric power industry, strategic management, power supply company, analysis of external environment, threats and opportunities.

Fig.: 3. **Tbl.:** 3. **Bibl.:** 9.

Ponomarev Stanislav V. – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Economic Cybernetics, Kharkiv National University of Radioelectronics (14 Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: nsipatova@gmail.com

В умовах, коли єдиним шляхом для забезпечення реновації та розвитку енергосистеми України є реформа ринку електричної енергії, яка дозволить створити прозорі правила гри на ньому та посилити конкуренцію, компанії – учасники даного ринку вже сьогодні мають почати готуватися до майбутніх змін.

Функціонування енергозбутового підприємства в умовах посилення впливу факторів конкуренції неможливе без побудови механізмів управління, які б дозволяли менеджменту компанії відслідковувати зміни та тенденції в середовищі функціонування, визначати погрози та можливості, прогнозувати їх

вплив на діяльність компанії в майбутньому, відштовхуючись від чого встановлювати довгострокові цілі та розробляти стратегії, реалізація яких забезпечила б успішний довгостроковий розвиток. Багато науковців аналізують проблеми щодо оцінки стратегічного управління промисловими підприємствами. Але окремі питання такого управління саме в енергетичній галузі досліджено недостатньо.

Мета статті – удосконалити методичні аспекти оцінки стратегічного управління на промислових підприємствах електроенергетичної галузі.

Сьогодні підприємства електронергетичної галузі, у тому числі енергозбутові, стоять на порозі вступу в новий, відмінний від методів та правил ведення діяльності, період.

Причиною цього є необхідність подолання цілої низки проблем, які накопичила дана галузь на поточний момент часу. Серед найбільш серйозних виділяють: наростаючий процес старіння генеруючого й електромережевого устаткування (наприклад, зношення електромережевого обладнання енергопостачальних компаній складає до 70% – *табл. 1*).

Приєднання України до Європейського Енергетичного співтовариства означає, що в державі активізуються процеси розробки та прийняття законодавчих і нормативних актів, що стимулюватимуть здійснення заходів, націлених на енергозбереження, підвищення енергоефективності, розвиток альтернативних джерел енергії, зменшення шкідливих викидів в атмосферу тощо. Енергетичний план Європи 2050 (Energy Road Map 2050) [6], який прийнято 15 грудня 2011 р., вимагає проведення реальних заходів щодо економії електроенергії, передбачених програмою «20-20-20» [9], що затверджена Європарламентом ще у 2007 р. і ставить за мету скорочення споживання енергії в регіоні (первинних джерел) на 20% до 2020 р. за рахунок проведення енергозберігаючих заходів на основі впровадження нових технологій та створення інноваційних матеріалів та обладнання. Цією ж програмою передбачено і збільшення до 2020 р. частки енергії, що отримана з альтернативних джерел до 20%, а також зменшення шкідливих викидів в атмосферу на 20%.

Прийнятий у 2011 р. ЄС проект розвитку інтегрованої європейської енергетичної мережі [7] також опирається на положення документів про Європейську енергетичну політику («20-20-20») та Енергетичну стратегію Євросоюзу до 2020 р. [4] (рік прийняття – 2010), ключовими цілями якої є конкурентоздатність, стійкий розвиток та безпека енергопостачання в Європі [2].

Директива Європарламенту, підготовлена до затвердження, яка стосується енергозбереження та енергоефективності [8], рекомендує здійснення в країнах Євросоюзу заходів з модернізації опалювальних систем, утеплення приміщень, встановлення обладнання, яке дозволяє економити тепло та елек-

троенергію, а також спонукає держави зобов'язати енергетичні компанії забезпечити щорічне зниження споживання зниження електроенергії їх клієнтами на 1,5% на рік*.

Проект оновленої Енергетичної стратегії України [3] оприлюднений для громадського обговорення, передбачає зміну державних пріоритетів у енергетичному секторі в бік ефективного забезпечення сталого розвитку економіки.

Сьогодні усі 27 збутових компаній електроенергетичної галузі (Обленерго) повністю або частково приватизовані (див. табл. 1), і це служить чинником зрушень у підходах до формування довгострокових планів їх розвитку, який підсилюється очікуваннями щодо зміни законодавства в даній галузі. Відповідно до нього має відбутися зміна моделі ринку електроенергії, перехід до триступінчатого ринку, який передбачає укладання двосторонніх договорів, угод через централізовану торгову систему ринку на добу вперед (спотового ринку) і купівлю-продаж електроенергії на балансуємому ринку.

На погляд багатьох експертів у сфері енергетики зміна моделі дуже підсилить конкуренцію в галузі генерування та постачання електроенергії. Компанії, що здійснюють комерційну діяльність з розподілу та передачі електричної енергії, повинні будуть забезпечити рівний доступ до мереж усім зацікавленим організаціям (проектом вищезгаданого Закону передбачено організаційне відокремлення даної діяльності шляхом створення окремої юридичної особи). Постачальним підприємствам також буде надана можливість поєднання збутової діяльності із виробництвом електричної енергії на власних електростанціях.

Специфіка енергетичної галузі накладає вимоги щодо часового горизонту стратегічного планування, який є досить тривалим. У країнах з відносно стабільними економічними та політичними системами горизонт планування складає 10–15 років, тоді як у ринкових економіках, що стали такими відносно недавно, з причини постійно змінюваного турбулентного середовища, він може складати до 5 років.

Як відомо, формальна система стратегічного управління компаніями передбачає проходження таких етапів: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; встановлення місії та цілей організації; розробка стратегії; реалізація стратегії; стратегічний контроль.

Початковий аналітичний етап здійснення стратегічного планування в компанії потребує попереднього визначення її стратегічних напрямів діяльності (бізнесів або стратегічних бізнес-одиниць).

* Мова йде про корпоративних клієнтів з обсягами продажу не менше 8 млн євро на рік та чисельністю персоналу не менше 50 працівників.

Показники стану зношення основних фондів та структура власності постачальних (електропередавальних) компаній України

Постачальні (електропередавальні) компанії, що працюють за регульованим тарифом	Станом на 1 січня 2016 р.			Станом на 10 червня 2017 р.	
	% зношення повітряних ліній ПЛ 0,4–150 КВ	% зношення трансформаторних підстанцій ТП 0,4–35 КВ	% зношення кабельних ліній КЛ 0,435(110) КВ	Структура власності (%)	
				державна (НАК «ЕКУ» ² / ФДМ ³)	приватна
1. ПАТ «Вінницяобленерго»	58,5	70,2	53,4	25/-	75
2. ПАТ «Волиньобленерго»	47,7	44,6	22,9	75/-	25
3. ПАТ «ЕК Дніпрообленерго»	28,1	37,9	40,8	25/-	75
4. ПАТ «ДТЕК Донецькобленерго»	20,2	25,5	38,4	25/-	75
5. ПАТ «ЕК Закарпаттяобленерго»	32,0	21,0	30,7	25/-	75
6. ВАТ «Запоріжжяобленерго»	19,1	17,7	45,4	60,25/-	39,75
7. ПАТ «Київенерго»	17,7	21,9	27,8	25/-	75
8. ПАТ «Крименерго»	12,8	10,5	50,8	25/-	75
9. ПАТ «Миколаївобленерго»	17,7	13,9	16,7	25/45	30
10. ВАТ «Тернопільобленерго»	58,6	61,0	29,8	51/-	49
11. АК «Харківобленерго»	22,2	44,8	0,8	65/-	35
12. ПАТ «Хмельницькобленерго»	15,3	26,0	8,9	16/54	30
13. ПАТ «Черкасиобленерго»	23,1	27,0	17,5	50/21	29
14. ПАТ «ЕК Чернівціобленерго»	8,3	55,0	63,9	25/-	75
15. ПАТ «Прикарпаттяобленерго»	66,4	51,6	26,7	-	100
16. ВАТ «ЕК Одесаобленерго»	18,9	23,7	18,6	-/25	75
17. ПАТ «Львівобленерго»	55,2	41,9	41,2	-	100
18. ВАТ «Полтаваобленерго»	60,7	37,8	27,7	-	100
19. ПАТ «Сумиобленерго»	38,1	55,6	19,1	-/25	75
20. ПАТ «Чернігівобленерго»	8,5	25,4	12,6	-	100
21. ПАТ «Кіровоградобленерго»	58,4	23,0	45,3	-	100
22. ПАТ «ЕК Херсонобленерго»	38,2	34,0	41,4	-	100
23. ПАТ «AES-Київобленерго»	5,8	2,1	9,8	-	100
24. ПАТ «AES-Рівнеобленерго»	13,8	6,4	24,3	-	100
25. ПАТ «ЕК Севастопольенерго»	8,4	0,6	9,9	-	100
26. ПАТ «ЕК Житомиробленерго»	58,8	57,0	18,8	-	100
27. ТОВ «Луганське енергетичне об'єднання» («ЛЕО»)	10,3	12,5	35,2	-	100
Усього	31,4	32,4	28,6	-	-

Примітки: ¹ – НАК «ЕКУ» – Національна акціонерна компанія «Енергетична компанія України». ² – ФДМ – Фонд державного майна України.

Для визначення стратегічних напрямів (бізнесів) необхідно проаналізувати діяльність компанії за такими параметрами, як набір продуктів компанії, ринки, географічні межі діяльності, функції. При цьому критерії виділення стратегічних бізнес-одиниць можуть бути зовнішні (споживачі, канали розподілу та конкуренти) та внутрішні (ресурси та компетенції).

Стратегічний напрям діяльності** не повинен бути ані занадто глобальним, ані занадто вузьким.

При виділенні стратегічних сегментів слід розуміти відмінності стратегічної сегментації від маркетингової. Маркетингова сегментація передбачає розподіл різномірної сукупності клієнтів на однорідні групи за певними критеріями, тоді як стратегічна сегментація – це розподіл діяльності підприємства на напрями за

** У статті поняття «бізнес», «стратегічний напрям діяльності», «стратегічна бізнес-одиниця» (СБО) вживаються як синоніми.

критеріями однорідності стратегічних цілей, конкурентів, технологій, середовища і т. ін. Маркетинговий сегмент складається зі споживачів/користувачів, стратегічний сегмент складається із виробів, послуг (результатів діяльності). Розподіл ринку на маркетингові сегменти дозволяє формувати пропозицію в безпосередньому зв'язку із потребами споживачів, зміни в поведінці споживачів передбачають переконання маркетингових сегментів. Стратегічна сегментація дозволяє більш ефективно розподіляти ресурси, стратегічні сегменти змінюються за змін середовища, технології, ключових клієнтів, конкуренції та ін. Період використання результатів стратегічної сегментації є відносно тривалішим порівняно з маркетинговою сегментацією. Відповідальними за маркетингову сегментацію є директор з маркетингу, а за стратегічну – генеральний директор, рада директорів або керівник дирекції зі стратегічного планування.

Умовний приклад виділення стратегічних сегментів для компанії, що займається передачею та постачанням електроенергії (обленерго), наведено в табл. 2.

Те, що енергопостачальне підприємство (обленерго) розглядається як мультибізнесове (багатопродуктове), означає, що кінцевим результатом стратегічного процесу буде плановий документ, що описує ієрархію стратегій (рис. 1). Бізнес-стратегії підпорядковуються загальній (корпоративній) стратегії, а ви-

конання стратегічних завдань на рівні окремих бізнесів забезпечується функціональними стратегіями.

Широко відомий PEST-аналіз (аналіз загального зовнішнього середовища підприємства за політико-правовою, економічною, соціокультурною та технологічною складовими) дозволяє сформулювати перелік загроз і можливостей зовнішнього середовища. Складання такого переліку базується на попередньо проведеній стратегічній сегментації, тому що вплив визначених тенденцій загального зовнішнього середовища на компанію буде проявлятися через дії стейкхолдерів (групи впливу), а вони, своєю чергою, можуть відрізнитися для кожного стратегічного напрямку. Для визначення впливів тенденцій зовнішнього середовища через стейкхолдерів на компанію використовують матрицю, яка представлена на рис. 2. Перелік стейкхолдерів наведено для двох основних напрямів діяльності енергозбутової компанії – постачання та передача електроенергії.

Можна виділити так основні тенденції загального зовнішнього середовища за компонентами.

Економічний компонент: перехресне субсидіювання в електроенергетиці, яке продовжиться ще 3–5 років; зміна моделі функціонування електроенергетики України (планувалося повністю ввести в дію всі механізми до 01.01.2016 р.); перехід до олігархічної моделі електроенергетики (особливо, генерації),

Таблиця 2

Стратегічна сегментація діяльності енергозбутової компанії

№ з/п	Назва стратегічної бізнес-одиниці (СБО)	Організаційна відокремленість	Критерії стратегічної сегментації
1	Постачання електроенергії та пов'язані з ліцензованою діяльністю послуги (СБО 1)	Ні	Технологія, споживачі, конкуренти
2	Передача електроенергії та пов'язані з ліцензованою діяльністю послуги (СБО 2)	Ні	Технологія, споживачі
3	Виготовлення електрообладнання для продажу (СБО 3)	Ні	Конкуренти, технологія
4	Послуги енергосервісу (технічне обслуговування, проектна документація тощо) (СБО 4)	Ні	Конкуренти, технологія
5	Послуги об'єктів соціальної сфери, оренда приміщень (СБО 5)	Ні	Споживачі, конкуренти та технологія



Рис. 1. Ієрархія стратегій підприємства

приватизація державних підприємств енергетичної галузі; можливе збільшення експорту електроенергії до 1 млрд євро на рік до 2020 р. (що означає зростання близько на 20% на рік, причина – вилучення з ціни електроенергії на експорт вартості дотаційних сертифікатів, що робить її більш конкурентоспроможною).

Політико-правовий компонент: коливання зовнішнього політичного курсу – від проросійської орієнтації до орієнтації на ЄС; поточне охолодження відносин з Росією, газовий конфлікт; спроби запровадження Україною політики протекціонізму – підняття мита на імпорту товарів; політика ЄС націлена на змен-

Групи впливу	Тенденції зовнішнього середовища			
	Економічні:	Технологічні:	Політико-правові:	Соціокультурні:
	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.
01. Постачальники				
02. Місцева громада (включаючи місцеві органи влади)				
03. Конкуренти				
04. Кредитори				
05. Споживачі				
06. Працівники та учасники ринку праці				
07. Державні органи				
08. Природоохоронні організації				
09. Акціонери, власники				

Рис. 2. Матриця для визначення впливів тенденцій загального зовнішнього середовища на стейкхолдерів енергозбутового підприємства

шення емісії CO₂ на 80–95% порівняно з 1990 р.; приєднання України до Енергетичного Співтовариства, взяття на себе зобов'язань з імплементації дотримання положень енергетичного законодавства ЄС; постійні зміни законодавства; невірноваженість політичної системи; можливий вступ до Митного Союзу.

Соціо-культурний компонент: скорочення чисельності населення та, як наслідок, – старіння населення [7]; збільшення частки населення з доходами нижче прожиткового мінімуму (до 27%) [2, с. 31] збереження тенденції на майбутнє; недовіра населення до владних структур, владних дій, підприємницьких структур, державних підприємств, силових відомств; повільне поширення культури збереження довкілля; загальний високий рівень освіти населення; тенденції до зниження якості освіти; низький рівень участі населення у партіях та громадських організаціях (6,4% в Україні порівняно з 33,7 у Швеції, 2008/2009 рр.) [1]; більшість домогосподарств вважають електроенергію більш безпечним, але менш економічним видом енергії [2, с. 25]; розвиток загальної культури енергозбереження в Україні (40–80% опитаних Центром Розумкова вже вживають заходи з енергозбереження) [2, с. 25].

Технологічний компонент: виробництво електроенергії з альтернативних джерел. Планується зростання виробництва до 2–8 млрд [2, с. 6]; переведення європейської енергетики на альтернативні рейки (відмова від атомної енергетики, стимулювання альтернативної енергетики, акцент на енергоефективність, зменшення шкідливих викидів у атмосферу, застосування нових видів сировини для генерації, виділення значних коштів на перебудову галузі [6]; досить високі темпи зростання відновлювальної енергетики у світі та в Україні [7]; високий рівень технологічного зносу розподільних мереж України [2, с. 9]; розвиток

наноенергетики та нових проривних технологій як в енергетичній галузі, так і в інших; недостатність маневрових потужностей ОЕС [5, с. 4]; невідповідність мереж європейським стандартам; переорієнтація теплоенергетики України з газу на вугілля; розвиток інформаційних технологій; розвиток управлінських технологій; розвиток технологій підготовки сировини для споживання генераційними потужностями; розвиток технологій з виробництва електрообладнання; розвиток Smartgrid («розумних мереж»).

Аналіз впливу кожної тенденції на стейкхолдерів за вірогідністю настання та вірогідністю впливу через них на підприємство й побудова за результатами такого аналізу матриці пріоритетних факторів, як це представлено на рис. 3, дасть можливість зрозуміти, які тенденції варто тільки мати на увазі (низькі пріоритети), а які варто вивчати як стратегічні (високі пріоритети).

Фактори загального зовнішнього середовища, визначені нами як стратегічно впливові, наведено в табл. 3.

Аналіз операційного середовища є наступним кроком у процесі визначення загроз і можливостей. Операційне середовище – це конкуренти, споживачі, постачальники, робоча сила (яка може бути залучена з ринку праці) та інші контрагенти, з якими компанія вступає в безпосередній контакт або діяльність яких може безпосередньо вплинути на результати діяльності підприємства. Як ми вже зазначали, аналіз операційного середовища слід проводити окремо для кожної СБО, виділивши для цього окремі елементи кожного фактора. Для прикладу розглянемо структуру операційного середовища для стратегічного напрямку діяльності енергозбутової компанії «постачання електроенергії».

Вірогідність настання	висока	Високий пріоритет	Високий пріоритет	Середній пріоритет
	середня	Високий пріоритет	Середній пріоритет	Низький пріоритет
	низька	Середній пріоритет	Низький пріоритет	Низький пріоритет
		висока	середня	низька

Вірогідність впливу на підприємство

Рис. 3. Матриця пріоритетів факторів

Таблиця 3

Пріоритетні фактори загального зовнішнього середовища для енергозбутової компанії

Компонент загального зовнішнього середовища	Фактори високої пріоритетності
Економічний	<p>Перехресне субсидювання в електроенергетиці, яке продовжиться ще 3–5 років. Зміна моделі функціонування електроенергетики України. Перехід до олігархічної моделі електроенергетики (особливо генерації), приватизація державних підприємств енергетичної галузі. Зростання цін на газ. Диференціація тарифів на електроенергію. Зміна структури енергетики в країнах ЄС та інших країнах Європи та СНД. Низькі темпи зростання ВВП України у 2013–2014 рр. (3–5%). Низькі темпи зростання іноземних інвестицій і низький їх рівень в області. Високий рівень інфляції в Україні у 2013–2015 рр. (6–10%). Зростання частки витрат на комунальні послуги у структурі витрат домогосподарств. Низький рівень рентабельності промислових підприємств області. Продаж державних підприємств електроенергетики приватному бізнесу</p>
Політико-правовий	<p>Коливання зовнішнього політичного курсу – від проросійської орієнтації до орієнтації на ЄС. Погіршення відносин з Росією, газовий конфлікт. Політика ЄС, націлена на зменшення емісії CO₂ на 80–95% порівняно з 1990 р. Приєднання України до Енергетичного Співтовариства, взяття на себе зобов'язань з імплементації дотримання положень енергетичного законодавства ЄС. Постійні зміни законодавства</p>
Соціокультурний	<p>Тенденції зміни свідомості населення в бік енергозаощадження та енергоефективності</p>
Технологічний	<p>Переведення європейської енергетики на альтернативні рейки розвитку. Недостатність маневрових потужностей об'єднаної енергетичної системи. Розвиток інформаційних технологій. Розвиток управлінських технологій</p>

Також умовно конкурентами можна назвати енергопостачальні компанії (обленерго та інші) сусідніх регіонів, тому що вони можуть бути схильними до таких ринкових дій, як поглинання подібних собі підприємств (ПАТ «Львівобленерго» на початку 2012 р. мало намір взяти участь у конкурсі на приватизацію державної частки власності ПАТ «Вінницяобленерго»).

Для поглибленого аналізу доцільно провести маркетингову сегментацію споживачів за: ознакою належності до певного сегмента тієї чи іншої галузі, розміром, прибутковістю, типами потреб.

До постачальників електроенергії для енергозбутової компанії відносять виробників – генеруючі компанії (АЕС, ТЕС, ТЕЦ, ГЕС, ВЕС та ін.), а також постачальників матеріалів, обладнання, приладів

для здійснення її операційної діяльності. Виробники електроенергії продають її сьогодні через ДП «Енергоринок», транспортування якої здійснюється через магістральні електромережі (підпорядковані НЕК «Укренерго»), що входять до однієї з восьми електроенергетичних систем України, тому слід розглядати як постачальника (умовно, з огляду на тісну технічну взаємодію та економічну залежність, що обумовлено природою галузі), так і вказані структури.

Аналізуючи кожний елемент кожного з факторів операційного середовища, необхідно зміни та тенденції, що прогнозуються, розглянути у площині «можливості – загрози». Наприклад, висновок щодо збереження низького рівня рентабельності промислових споживачів і розгляд цього як мотивувального чинни-

ка до зниження витрат через економію електроенергії може виступати загрозою, оскільки ймовірно призведе до зниження доходів енергозбутової компанії.

Серед основних тенденцій у галузі виробництва електричної енергії, до яких можна віднести розвиток альтернативної енергетики (що означає появу нових конкурентів), підтримку державою атомної енергетики (що викликає зміни структури виробництва), зростання встановленої потужності електростанцій незначними темпами та модернізацію теплових електростанцій, при зміні моделі ринку розвиток альтернативної енергетики та атомної енергетики можна розглядати скоріше як можливість для збутового підприємства, а низькі темпи зростання встановленої потужності електростанцій – як загрозу.

У цілому, за результатами аналізу загального та операційного середовища енергопостачальної компанії можна скласти перелік загроз і можливостей середовища, які їй слід враховувати при розробці стратегії.

Серед можливостей можна назвати: зростання потреб підвищення енергоефективності діяльності підприємств та домогосподарств; фінансування програм з енергозбереження на загальнодержавному та регіональному (місцевому) рівнях, створення різних фондів даного спрямування; виділення коштів на фінансування проектів з альтернативної енергетики з боку різних структур; підвищення тарифів для побутових споживачів, поступова відмова від політики перехресного субсидювання; зростання попиту на електроенергію з боку промислових та с/г споживачів, поява нових споживачів.

До загроз можна віднести: зміни в законодавстві, що регулює діяльність електроенергетичного сектора; низькі темпи зростання ВВП України та обсягів інвестування в економіку регіонів та країни в цілому; зниження платоспроможності споживачів електроенергії; дестабілізацію діяльності ринку постачання та транспортування електроенергії, зриви поставок електроенергії в перехідний період зміни моделі ринку електроенергетики; розвиток конкурентів та появу нових (щодо постачання електроенергії); погіршення можливостей залучення фінансових коштів.

За таких тенденцій ключовими факторами успіху в галузі постачання електроенергії будуть: впровадження нормативів; збільшення частки ринку; підвищення рівня задоволення споживача якістю послуг; постійне підвищення результативності (ефективності) операційної діяльності; управління активами; зниження витрат і підвищення дохідності обслуговування одного споживача; інтеграція власних бізнес-процесів з бізнес-процесами споживачів, забезпечення вимог щодо якості електроенергії як товару та супутніх послуг.

Проведення аналізу зовнішнього середовища та отримання обґрунтованих висновків щодо майбутніх загроз і можливостей є необхідною, але недостатньою умовою для формулювання успішних бізнесових і корпоративної стратегій. Зовнішній аналіз має обов'язково поєднуватися з аналізом внутрішнього середовища, а вся стратегія повинен підпорядковуватися досягненню поставлених цілей, які, своєю чергою, забезпечують реалізацію місії компанії.

ВИСНОВКИ

Компанії з постачання та передачі електроенергії (енергозбутові підприємства) функціонують сьогодні в умовах накопичення електроенергетичною галуззю низки проблем, вирішення яких є нагальним, але складним питанням. Зміни в правилах та умовах діяльності таких компаній на ринку електричної енергії, які очікуються учасниками ринку, ставлять нові вимоги до їх планувальної діяльності та формування довгострокових стратегічних намірів. Без застосування інструментарію стратегічного менеджменту компаніям дуже важко буде досягти довгострокового успіху з посиленням конкуренції у сфері енергетики. Очікування змін та розуміння тенденцій розвитку електроенергетики на наступні 5–10 років дозволить компаніям приймати рішення з урахуванням загроз і можливостей і підготуватись до них так, щоб створити нові та зміцнити існуючі конкурентні переваги для забезпечення прибутків. Визначені потенційні можливості та загрози зовнішнього середовища для енергозбутової компанії, окреслені ключові галузеві фактори успіху є тим аналітичним підґрунтям, яке дозволить їй, опираючись на внутрішні сильні сторони, правильно сформулювати стратегічні орієнтири діяльності та розробити шляхи досягнення довгострокових цілей. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Левчук Н. М. Соціальний капітал та здоров'я населення в Україні. *Демографія та соціальна економіка*. 2011. № 1. С. 47–56.
2. Національна безпека і оборона. 2012. № 6. URL: <http://www.razumkov.org.ua/ukr/journal.php?y=2012&cat=176>
3. Оновлення енергетичної стратегії України. Проект для громадського обговорення. URL: <http://mpe.kmu.gov.ua/fuel/control/uk/doccatalog/list?currDir=50358>
4. Energy 2020. A strategy for competitive, sustainable and secure energy. URL: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52010DC0639:EN:HTML:NOT>
5. Energy infrastructure priorities for 2020 and beyond – A Blueprint for an integrated European energy network. URL: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52011PC0658:EN:NOT>
6. Energy Road Map 2050. URL: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52011DC0885:EN:NOT>
7. International Energy Agency. Electricity Information, 2011. URL: http://www.oecd-ilibrary.org/energy/electricity-information-2011_electricity-2011-en

8. Proposal for a Directive of The European Parliament and of The Council on energy efficiency. URL: http://ec.europa.eu/energy/energy2020/efficiency/index_en.htm

9. The climate and energy package. URL: http://ec.europa.eu/clima/policies/package/index_en.htm

REFERENCES

"Energy 2020 A strategy for competitive, sustainable and secure energy". <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52010DC0639:EN:HTML:NOT>

"Energy infrastructure priorities for 2020 and beyond - A Blueprint for an integrated European energy network". <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52011PC0658:EN:NOT>

"Energy Road Map 2050". <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52011DC0885:EN:NOT>

"International Energy Agency. Electricity Information, 2011". http://www.oecd-ilibrary.org/energy/electricity-information-2011_electricity-2011-en

Levchuk, N. M. "Sotsialnyi kapital ta zdorovia naselennia v Ukraini" [Social capital and population health in Ukraine]. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika*, no. 1(15) (2011): 47-56.

"Natsionalna bezpeka i oborona. 2012" [National Security and Defense. 2012]. <http://www.razumkov.org.ua/ukr/journal.php?y=2012&cat=176>

"Onovlennia enerhetychnoi stratehii Ukrainy. Proekt dlia hromadskoho obhovorennia" [Update of the energy strategy of Ukraine. Project for public discussion]. <http://mpe.kmu.gov.ua/fuel/control/uk/doccatalog/list?currDir=50358>

"Proposal for a Directive of The European Parliament and of The Council on energy efficiency". http://ec.europa.eu/energy/energy2020/efficiency/index_en.htm

"The climate and energy package". http://ec.europa.eu/clima/policies/package/index_en.htm

УДК 65.011:005.33:621(477)

АНТИКРИЗОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ: СУТНІСНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ТА СТРУКТУРИЗАЦІЯ

©2018 ТЮРИНА Н. М., ШАТАЙЛО О. А.

УДК 65.011:005.33:621(477)

Тюрина Н. М., Шатайло О. А. Антикризисный потенциал: сущностные характеристики та структуризація

Досліджено сутність поняття «антикризовий потенціал», визначено основні сутнісні характеристики цього поняття: наявність потенційних можливостей і здатність протистояти кризовим явищам. Виконано порівняння змісту, цілей, структури наявного та антикризового потенціалів підприємства. Обґрунтовано, що потенційні можливості антикризового потенціалу можуть бути сформовані шляхом трансформації, оптимізації складових наявного потенціалу та адаптації їх до кризових умов. Розглянуто варіанти можливої трансформації в умовах кризи складових потенціалу підприємства в антикризовий потенціал для формування дієвого механізму протистояння кризовим явищам. Сформульоване авторське визначення антикризового потенціалу підприємства.

Ключові слова: потенціал, антикризовий потенціал, антикризове управління, криза, структура потенціалу.

Табл.: 1. **Бібл.:** 16.

Тюрина Ніла Марківна – кандидат економічних наук, професор, завідувачка кафедри економіки, менеджменту та адміністрування, Хмельницький національний університет (вул. Інститутська, 11, Хмельницький, 29016, Україна)

E-mail: nilatyurina@gmail.com

Шатайло Ольга Анатоліївна – аспірантка, Хмельницький національний університет (вул. Інститутська, 11, Хмельницький, 29016, Україна)

E-mail: Olya_Shataylo@i.ua

УДК 65.011:005.33:621(477)

Тюрина Н. М., Шатайло О. А. Антикризисный потенциал: сущностные характеристики и структуризація

Исследована сущность понятия «антикризисный потенциал», определены основные сущностные характеристики этого понятия: наличие потенциальных возможностей и способность противостоять кризисным явлениям. Выполнено сравнение содержания, целей, структуры имеющегося и антикризисного потенциалов предприятия. Обосновано, что потенциальные возможности антикризисного потенциала могут быть сформированы путем трансформации, оптимизации составляющих имеющегося потенциала и адаптации их к кризисным условиям. Рассмотрены варианты возможной трансформации в условиях кризиса составляющих потенциала предприятия в антикризисный потенциал для формирования действенного механизма противостояния кризисным явлениям. Сформулировано авторское определение антикризисного потенциала предприятия.

Ключевые слова: потенциал, антикризисный потенциал, антикризисное управление, кризис, структура потенциала.

Табл.: 1. **Библ.:** 16.

Тюрина Нила Марковна – кандидат экономических наук, профессор, заведующая кафедрой экономики, менеджмента и администрирования, Хмельницкий национальный университет (ул. Институтская, 11, Хмельницкий, 29016, Украина)

E-mail: nilatyurina@gmail.com

Шатайло Ольга Анатольевна – аспирантка, Хмельницкий национальный университет (ул. Институтская, 11, Хмельницкий, 29016, Украина)

E-mail: Olya_Shataylo@i.ua

UDC 65.011:005.33:621(477)

Tiurina N. M., Shatailo O. A. The Anti-Crisis Potential: Essential Characteristics and Structuring

The essence of the concept of «anti-crisis potential» is researched, the basic fundamental characteristics of this concept are defined as follows: presence of potential opportunities and ability to confront crisis developments. The content, objectives, structure of both the existing and the anti-crisis potentials of enterprise are compared. It is substantiated that potential opportunities of the anti-crisis potential can be formed by transformation, optimization of components of the available potential and adaptation of them to crisis conditions. Variants of possible transformation in the conditions of crisis of constituents of the enterprise potential into an anti-crisis potential for formation of the effective mechanism for confrontation of crisis developments are considered. The author's own definition of the anti-crisis potential of enterprise is formulated.

Keywords: potential, anti-crisis potential, crisis management, crisis, structure of potential.

Tbl.: 1. **Bibl.:** 16.

Tiurina Nila M. – PhD (Economics), Professor, Head of the Department of Economics, Management and Administration, Khmelnytsky National University (11 Instytutska Str., Khmelnytskyi, 29016, Ukraine)

E-mail: nilatyurina@gmail.com

Shatailo Olha A. – Postgraduate Student, Khmelnytsky National University (11 Instytutska Str., Khmelnytskyi, 29016, Ukraine)

E-mail: Olya_Shataylo@i.ua