

Кушлик О.Ю., к. е. н., доцент,
доцент кафедри менеджменту та адміністрування
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЕНЕРГОПОСТАЧАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Кушлик О.Ю. Стратегічне управління в забезпеченні ефективної діяльності енергопостачальних підприємств. У статті розглянуто питання використання стратегічного менеджменту як технології управління в забезпеченні ефективної діяльності енергопостачальних підприємств України в процесі поглиблення галузевих реформ. Досліджено взаємозв'язок стратегічних планів у розрізі державного, галузевого управління та енергопостачальних підприємств. Обґрунтовано особливості стратегічного управління на енергетичних підприємствах у процесі реформування галузі. Обґрунтовано основні тенденції в галузі виробництва електричної енергії та її передачі. Розглянуто потенційні можливості і загрози зовнішнього середовища, що мають вплив на діяльність енергопостачальних підприємств.

Ключові слова: стратегічне управління, енергопостачальні підприємства, ефективність, стратегія, ринок.

Кушлик О.Ю. Стратегическое управление в обеспечении эффективной деятельности энергоснабжающих предприятий. В статье рассмотрены вопросы использования стратегического менеджмента как технологии управления в обеспечении эффективной деятельности энергоснабжающих предприятий Украины в процессе углубления отраслевых реформ. Исследована взаимосвязь стратегических планов в разрезе государственного, отраслевого управления и энергоснабжающих предприятий. Обоснованы особенности стратегического управления на энергетических предприятиях в процессе реформирования отрасли. Обоснованы основные тенденции в области производства электрической энергии и ее передачи. Рассмотрены потенциальные возможности и угрозы внешней среды, влияющие на деятельность энергоснабжающих предприятий.

Ключевые слова: стратегическое управление, энергоснабжающие предприятия, эффективность, стратегия, рынок.

Kushlyk O.Yu. Strategic management in ensuring the efficient activity of electric power supply companies. The question of using the strategic management as a management technology to ensure efficient activity of electric power supply companies of Ukraine in the process of deepening sectoral reforms has been considered. Interconnection of strategic plans through the state, branch administration and electric power supply companies has been investigated. Features of strategic management of electric power supply companies in reforming the industry have been determined. The basic trends in the field of power generation and transmission have been investigated. The potential opportunities and threats of the environment that influence the activity of electric power supply companies have been considered.

Keywords: strategic management, electricity distribution company, efficiency, strategy, market.

Постановка проблеми. Електроенергетична галузь зазнала глибоких перетворень через зміну законодавства, розвиток ринкових відносин, модернізацію обладнання, інноваційну діяльність. Сьогодні енергопостачальні підприємства перебувають на порозі вступу до нового етапу їх функціонування, відмінного щодо методів та правил ведення діяльності.

Закон України «Про засади функціонування ринку електричної енергії України» від 24 жовтня 2013 р. № 663-VII [1] сформував передумови вдосконалення поточної роботи регіональних енергопостачальних підприємств у процесі переходу до функціонування на треступінчатому ринку, який передбачає укладання двосторонніх договорів, угод через централізовану торгову систему ринку на добу вперед (спотового ринку) і купівлю-про-

даж електроенергії на балансуєчому ринку. Дана модель передбачає повне відокремлення виробництва, транспортування і збуту, що дає змогу споживачам отримувати електроенергію як безпосередньо від виробників, так і від постачальників. Нові правила підсилюють конкуренцію в галузі генерування та постачання електроенергії. Підприємства, що здійснюють комерційну діяльність із розподілу і передачі електричної енергії, повинні забезпечувати рівний доступ до мереж всім зацікавленим організаціям. За таких умов функціонування базисом успіху для енергопостачальних підприємств є наявність конкурентних переваг, які дають змогу пропонувати споживачу або нижчі ціни, або кращу якість послуг.

Нині рівень спільної відповідальності держави та бізнесу за енергетичну безпеку країни, у тому числі

і через діяльність енергопостачальних підприємств, є недостатнім. Про це свідчать збільшення рівня фізичного зношення електромережевого устаткування (до 70 % [2]); недостатні обсяги залучення інвестицій в оновлення енергетичного обладнання; недостатня пропускна спроможність електричних мереж в окремих регіонах України; перехресне субсидювання; нестача оборотних коштів; неплатежі за спожиту електроенергію; недосконалість систем обліку тощо.

В умовах подолання цілої низки проблем та створення передумов для вільного вибору постачальника електроенергії споживачами енергопостачальні підприємства змушені орієнтуватися на потреби споживачів, створювати умови для взаємовигідної довгострокової співпраці. Питання ефективності функціонування енергетичних підприємств, оптимізації їх діяльності та утримання конкурентних переваг на ринку набувають особливої актуальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питанню розвитку енергетичної галузі загалом та управління енергопостачальними підприємствами зокрема присвячено багато наукових досліджень. У наукових працях розглядаються ключові фактори успіху завдяки програмі трансформації енергетичної галузі [3], тенденції розвитку електроенергетики: загрози та можливості [2], стан оптового ринку електричної енергії України та перспективи планування стратегічного розвитку енергогенеруючих підприємств [4], формування цінності взаємовідносин енергопостачальних підприємств зі споживачами електроенергії [5]. Однак питання використання стратегічного менеджменту як технології управління на енергопостачальних підприємствах України потребує додаткового вивчення.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження особливостей стратегічного управління в забезпеченні ефективної діяльності енергопостачальних підприємств України в процесі поглиблення галузевих реформ.

Виклад основних результатів. Відповідно до законодавства, Верховна Рада України визначає основні напрями державної політики в галузі електроенергетики та здійснює законодавче регулювання відносин. Кабінет Міністрів України через Міністерство енергетики та вугільної промисловості, Національну комісію регулювання електроенергетики України та інші уповноважені на це органи виконавчої влади в межах повноважень, визначених законом, реалізують державну політику в галузі електроенергетики та здійснюють управління нею.

Роль держави в електроенергетиці важлива. Це стосується і створення механізму взаємовідносин підприємств. До прикладу, Національна комісія регулювання електроенергетики, крім видачі відповідних ліцензій, здійснює регулювання тарифів на продаж виробленої електричної та теплової енергії, з одного боку, та встановлює ціни на необхідний для

такого виробництва природний газ – з іншого. Тобто за допомогою корегувань енергетичного та податкового законодавства можна зменшувати вплив нестаціонарності і стохастичності в поведінці окремих господарських суб'єктів або галузей, які здійснюють юридичний контроль на ринку електричної та теплової енергії [4].

Енергетична стратегія України до 2030 р. визначає стратегії розвитку для кожної галузі паливно-енергетичного комплексу, у тому числі для електроенергетики. Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020» у рамках векторів розвитку передбачає реалізацію програми енергонезалежності, формуючи цілі державної політики у сфері електроенергетики [6]. Відповідно до попередніх двох документів, розроблено Програму діяльності Кабінету Міністрів України до 2020 р., яка деталізується в плані заходів Міненерговугілля з її виконання на кожний рік із чітким визначенням змісту заходу, терміну і відповідальних.

Чинна енергетична стратегія України на період до 2030 р. загалом відповідала потребам національної економіки, яка на початку 2000-х років вийшла із трансформаційної кризи та в 2006 р. демонструвала досить високі темпи зростання. У теперішніх умовах політичної і фінансово-економічної кризи виконання положень Енергетичної стратегії стало практично неможливим. Виникла потреба в її оновленні. Для розроблення проекту було створено Управляючий комітет із питань координації роботи з підготовки проекту оновленої Енергетичної стратегії України до 2035 р., який запропонував визначити головним виконавцем робіт із підготовки проекту документа Національний інститут стратегічних досліджень. Таким чином, на сьогоднішній день проект Енергетичної стратегії України до 2035 р. розроблений Національним інститутом стратегічних досліджень при Президентові України, Центром Разумкова та провідними неурядовими і громадськими організаціями, науково-дослідними інститутами за підтримки Комітету Верховної Ради України з питань паливно-енергетичного комплексу, ядерної політики та ядерної безпеки і Міністерства енергетики та вугільної промисловості України і оприлюднений для широкого громадського обговорення. Прийняття Енергетичної стратегії України до 2035 р. потребуватиме внесення коректив до системи відповідних документів на державному, галузевому рівнях та рівні підприємств.

У результаті дослідження взаємозв'язку стратегічних планів у розрізі державного та галузевого управління визначено часткову присутність індикативної форми планування, оскільки стратегічний план розвитку держави декларує стратегічні орієнтири активної державної політики розвитку галузей. Спрямованість процесів визначення цілей і пріоритетів із вищого рівня на нижчий не суперечить самостійності суб'єктів стратегічного планування у визначенні пріоритетів і цілей розвитку підпри-

емств, а є логічним способом забезпечення ефективності стратегічного управління на загальнодержавному та галузевих рівнях використання сучасних і дієвих технологій управління.

Розвиток енергопостачальних підприємств зумовлений чітко визначеними цілями та пріоритетами, які відповідають умовам середовища функціонування та корелюють із цілями державної енергетичної політики.

Часовий горизонт стратегічного планування енергопостачальних підприємств урахує специфіку галузі і рівень розвитку ринку. У країнах із відносно стабільними економічними та політичними системами горизонт планування становить 10–15 років, а в умовах постійних флуктуацій середовища та на етапі поглиблення галузевих реформ він може становити до п'яти років.

Зміст діяльності енергопостачальних підприємств полягає в: моніторингу енергетичних процесів; сегментуванні ринків енергетичних послуг; прогнозуванні попиту на послуги й управлінні ним; контролі якості енергії і надійності енергопостачання; аналізі та обґрунтуванні раціональних цін на послуги; пошуку нових напрямів комерційної діяльності; підвищенні ефективності діяльності компанії.

Оскільки енергопостачальне підприємство розглядаємо як диверсифіковане (постачання електроенергії та пов'язані з ліцензованою діяльністю послуги, послуги енергосервісу (технічне обслуговування, проектна документація тощо), виготовлення електрообладнання для продажу, оренда приміщень)), результатом стратегічного процесу є плановий документ, що описує стратегічний набір: корпоративну, бізнесові (ділові), функціональні, операційні. Специфіка стратегічного набору зумовлена особливостями основних стейкхолдерів та сформованими з ними взаємовідносинами.

Споживачами енергопостачальної компанії є побутові споживачі, промислові, сільськогосподарські підприємства, бюджетні організації, житлово-комунальні господарства та інші непромислові споживачі. Мета енергокомпаній – здобути лояльність споживачів за рахунок задоволення потреб у якісному і надійному енергопостачанні та супутніх послугах, створити на цій основі конкурентні переваги, орієнтуючись на довгострокову співпрацю. Це характеристики формування клієнтоорієнтованого підходу. Потрібно зазначити, що взаємовідносини між енергопостачальним підприємством та споживачами розвиваються по-різному у різних сферах економіки: матеріальне виробництво, побутове енергоспоживання, функціонування організацій і установ бюджетної сфери. Джерела показників цінності взаємовідносин кожної групи споживачів відрізняються, оскільки різні категорії споживачів мають різні збитки від переривання електропостачання та різну готовність сплачувати за підвищення якості постачання [5]. Сьогодні енергопостачальна

компанія повинна формувати нову філософію обслуговування споживачів, мірою якої стає не кількість відпущених кіловат-годин, а задоволення кінцевої потреби споживачів, які вимагають тієї чи іншої кількості електроенергії залежно від ефективності її використання і оплати» [7, с. 79]. Розширення бази споживачів є основним завданням енергопостачальних підприємств у процесі поглиблення енергоринку.

До постачальників електроенергії для енергозбутового підприємства відносимо генеруючі компанії (АЕС, ТЕС, ТЕЦ, ГЕС, ВЕС та ін.) та постачальників матеріалів, обладнання, приладів для здійснення операційної діяльності. Виробники електроенергії продають її сьогодні через ДП «Енергоринок», транспортування якої здійснюється через магістральні електромережі (підпорядковані НЕК «Укренерго»). З огляду на тісну технічну взаємодію та економічну залежність, що зумовлена природою галузі, вказані структури розглядаємо в ролі постачальників.

Конкурентами в межах регіону є незалежні постачальники електроенергії (які є й споживачами щодо напряму діяльності «передача електроенергії»). Також умовно конкурентами можна назвати енергопостачальні компанії сусідніх регіонів, оскільки 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») [2].

Ефективне стратегічне управління передбачає відповідну концепцію, алгоритм якої представлений формуванням логічного ланцюжка її основних компонентів – формування політики у сфері стратегічного управління, розроблення стратегії і реалізації стратегії.

Політика забезпечує основу для розроблення, аналізу та реалізації стратегії, стратегічних цілей. Базисом формування політики стратегічного управління служить стратегічне мислення, що базується на усвідомленні керівниками й усім персоналом специфіки роботи енергопостачального підприємства, мети розвитку підприємства та способів її досягнення, власної відповідальності, необхідності відповідного управління цим процесом і забезпечення орієнтації всіх видів діяльності на створення та підвищення конкурентоспроможності, фінансового успіху впродовж тривалого періоду.

Розроблення стратегії є єдиним способом формального прогнозування рішень перспективного розвитку та ефективної діяльності підприємства в умовах сучасного типу мінливості зовнішнього середовища, постійного зростання інформаційних потоків. Вона дає змогу прогнозувати наслідки рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію шляхом відповідного розподілу ресурсів, установлення ефективних зв'язків та формування стратегічної поведінки персоналу. Визначальним елементом

стратегії розвитку підприємства є формування стійких і тривалих конкурентних переваг.

Формалізованими ознаками стратегії є розроблені та задокументовані місія, візія, стратегічні цілі, стратегічний план, програми, проекти. Стратегічні цілі енергопостачальних підприємств впливають зі стратегічних цілей розвитку енергетичної галузі в цілому. Під час їх визначення враховують позицію запитів споживачів регіону і позицію вирішення проблеми забезпечення поступального розвитку галузі. Стратегічний план, програми, проекти енергопостачальних підприємств є складними аналітичними продуктами, які враховують легітимні інтереси багатьох стейкхолдерів.

Аналіз офіційних сайтів енергопостачальних підприємств України на предмет висвітлення загальних положень стратегії (табл. 1) показав, що значна частка підприємств активно розробляє стратегію та впроваджує її. Про останнє свідчать позитивні фінансові результати їх діяльності.

Розроблення стратегії енергопостачальних підприємств передбачає: здійснення аналізу якісних і вартісних показників роботи підприємства та виявлення основних проблем і тенденцій соціально-економічного розвитку підприємства на базі дослідження функціонування галузі у цілому; визначення альтернативних варіантів розвитку енергетичного підприємства з урахуванням роботи в умовах невизначеності та ризику; вибір раціональної стратегії розвитку в умовах ринкових відносин.

Реалізація стратегічного управління вимагає врахування взаємодії між стратегією підприємства і відповідною організацією діяльності. Такий підхід допомагає з'ясувати, як наявний потенціал підприємства дає змогу реалізувати стратегічні наміри. І тут важливим критерієм установаження такої відповідності є ефективність, адже ефективна діяльність, що відображається через часткові показники ефективності (показники фондовіддачі, фондоемності, ємності ринку, рентабельності продаж, продуктивності), у підсумку дає змогу досягнути ефективності підприємства у загальному результаті діяльності, ступені досягнення поставлених цілей.

Кінцевий продукт стратегічного управління

енергопостачальними підприємствами можна представити у вигляді двох складників:

1) сформованого стратегічного потенціалу, який здатний забезпечити конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі на ринку;

2) створеної внутрішньої структури організації, що забезпечує її чутливість до змін у зовнішньому середовищі.

Розроблення стратегічних орієнтирів розвитку енергетичної галузі загалом та енергопостачальних підприємств зокрема потребує врахування основних тенденцій у галузі виробництва електричної енергії та її передачі, впливу потенційних можливостей і загроз зовнішнього середовища на діяльність підприємств.

Нині велику увагу зосереджено на таких трьох технологічних проривах, як батарея Tesla, термоядерний синтез та бездротова передача електрики. У кінці квітня 2015 р. компанія Tesla представила два продукти – акумулятори Tesla Powerwall для накопичення електроенергії та автономного забезпечення будинків і акумулятори Tesla Powerpack, здатні вирішити проблему забезпечення фабрик, заводів і цілої промисловості [8].

Щодо термоядерного синтезу, то отримана в такий спосіб енергія розглядається багатьма дослідниками як «природне» джерело енергії в довготривалій перспективі. Прихильники комерційного використання термоядерних реакторів для виробництва електроенергії наводять такі аргументи на їхню користь: практично невичерпні запаси пального (водень), пальне можна видобувати з морської води будь-де на узбережжі у світі, що робить неможливим монополізацію пального однією чи групою країн; неможливість некерованої реакції синтезу; відсутність продуктів згоряння; порівняно з ядерними реакторами незначна кількість радіоактивного сміття із коротшим періодом напіврозпаду.

Бездротову передачу електрики називають одним із найважливіших індустріальних проривів найближчого майбутнього. Це спосіб передачі електричної енергії без використання струмопровідних елементів в електричному колі. Технологічні принципи такої передачі включають у себе індукційний

Таблиця 1

Висвітлення енергопостачальними підприємствами загальних положень стратегії

№	Підприємство	Цінності	Місія	Бачення	Стратегічні напрями розвитку	Інвестиційні програми
1	ПАТ «Черкасиобленерго»	+			+	+
2	ПАТ «Кіровоградобленерго»				+	+
3	ПАТ «Чернівціобленерго»	+				+
4	ПАТ «Хмельницькобленерго»	+	+	+	+	+
5	ПАТ «Львівобленерго»	+	+			+
6	ПАТ «Прикарпаттяобленерго»	+	+	+	+	+
7	ПАТ «Волиньобленерго»				+	+

Джерело: складено автором на основі аналізу офіційних сайтів енергопостачальних підприємств

(на малих відстанях і відносно малих потужностях), резонансний (використовується в безконтактних смарт-картах і чипах RFID) і спрямований електромагнітний для відносно великих відстаней і потужностей (у діапазоні від ультрафіолету до мікрохвиль).

Розвиток указаних інноваційних розробок формує додаткові можливості для потенційного розвитку енергопостачальних підприємств та потребуватиме значних інвестиційних вкладень у нарощення потужності.

Інші можливості розвитку включають: державну підтримку розвитку атомної енергетики; появу нових споживачів (розвиток ринку електромобілів); зростання попиту на електроенергію з боку промислових споживачів; нарощення потужності електростанцій; поступову відмову від політики перехресного субсидювання.

Серед загроз розвитку енергопостачальних підприємств визначимо: низькі темпи зростання ВВП України та обсягів інвестування в економіку регіонів та країни у цілому; зниження платоспроможності споживачів електроенергії; дестабілізацію діяльності ринку постачання та транспортування електроенергії.

Ефективність механізму розроблення і реалізації стратегії розвитку енергопостачальних підприємств залежить від уміння менеджменту передбачити майбутні загрози та можливості у середовищі функціонування, розробити стратегії з їх урахуванням, а також корегувати складники стратегії у разі настання неочікуваних подій. Основне призначення

стратегії – спрямувати зусилля всіх працівників на вирішення конкретних завдань для виконання місії і досягнення цілей підприємства.

Висновки. Стратегічне управління на енергопостачальних підприємствах має такі особливості:

1) часткова присутність індикативної форми планування, оскільки стратегічні документи розвитку держави декларують стратегічні орієнтири розвитку енергетичної галузі, які трансформуються у стратегічні цілі енергопостачальних підприємств;

2) в основі концепції стратегічного управління енергопостачальних підприємств лежить стратегічне мислення керівників та всього персоналу щодо мети розвитку підприємства та способів її досягнення, власної відповідальності, а також розуміння специфіки роботи підприємств;

3) базисом формування стратегічних цілей розвитку енергопостачального підприємства є два складники: запити споживачів, тобто задоволення потреб населення, суб'єктів господарської діяльності, бюджетних установ, і стратегічні перспективи поступального розвитку галузі;

4) стратегічний план, програми, проекти енергопостачальних підприємств є складними аналітичними продуктами, які враховують легітимні інтереси багатьох стейкхолдерів.

Особливої уваги заслуговує подальше дослідження питань, пов'язаних з організаційно-економічним механізмом розроблення та реалізації управлінських рішень стратегічного розвитку енергопостачальних підприємств.

Список літератури:

1. Закон України «Про засади функціонування ринку електричної енергії України» від 24 жовтня 2013 р. № 663-VII [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/663-18>. 2.
2. Ущатовський К.В. Тенденції розвитку електроенергетики: загрози та можливості / К.В. Ущатовський, Ю.Д. Костін // *Енергосбереження. Енергетика. Енергоаудит.* – 2013. – № 1. – С. 21–32.
3. Артемчук Т.О. Ключові фактори успіху завдяки програмі трансформації енергетичної галузі / Т.О. Артемчук // *Економічний аналіз*; редкол.: В.А. Дерій (гол. ред.) [та ін.]. – Тернопіль : *Економічна думка*, 2016. – Том 24. – № 2. – С. 65–70.
4. Боднарчук В. Стан оптового ринку електричної енергії України та перспективи планування стратегічного розвитку енергогенеруючих підприємств / В. Боднарчук // *Сіверянський літопис.* – 2007. – № 5. – С. 205–214.
5. Перерва П.Г. Формування цінності взаємовідносин енергопостачальних підприємств зі споживачами електроенергії / П.Г. Перерва, Т.В. Омеляненко // *Маркетинг і менеджмент інновацій.* – 2014. – № 1. – С. 152–160 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2014_1_17.
6. Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>.
7. Крикавський Є. *Маркетинг енергозабезпечення* : [монографія] / Є. Крикавський, Н. Косар, Л. Мороз. – Львів : Львівська політехніка, 2001. – 196 с.
8. Цена умных аккумуляторов Tesla – так ли они выгодны [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.iphones.ru/iNotes/444206>.