

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут економіки та менеджменту
Кафедра прикладної економіки

Баюла Олег Миколайович

УДК 330.3

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Удосконалення конкурентної стратегії енергогенеруючих підприємств

Бізнес-економіка

(назва освітньої програми)

051 – Економіка

(шифр і назва спеціальності)

/Баюла О. М. /

(підпис ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник

Андрійчук Ігор Васильович, канд. екон. наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

Бережницька У.Б.

(підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

(підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Івано-Франківськ – 2024

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Кафедра Прикладної економіки
 Спеціальність 051 – Економіка

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

“ ___ ” _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ

НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Студенту _____

Баюлі Олегу Миколайовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема магістерської роботи Удосконалення конкурентної стратегії енергогенеруючих підприємств
 затверджена наказом ректора університету від “ ___ ” _____
2. Термін здачі студентом закінченої роботи “ ___ ” _____
3. Вихідні дані роботи: інформація Державної служби статистики України, звітність АТ «ДТЕК ЗАХІДЕНЕРГО» за 2019–2022 рр.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити):
Вступ
1.Теоретико-методичні основи дослідження конкурентної стратегії енергогенеруючих підприємств
2. Аналіз і оцінка дефективності реалізації конкурентної стратегії енергогенеруючих підприємств
3. Шляхи та напрями удосконалення конкурентної стратегії енергогенеруючих підприємств
Висновки
5. Перелік ілюстративного матеріалу

1. Частка різних типів електростанцій в загальному виробітку енергії, % 2. Потужність енергогенеруючих підприємств (ТЕС) 3. Динаміка основних техніко – економічних показників на підприємстві АТ «ДТЕК Західенерго» за 2019-2022 рр. 4. Динаміка показника «Прибуток від реалізації продукції» на підприємстві АТ «ДТЕК Західенерго» за 2019-2022 рр. 5. Матриця SWOT-аналізу АТ ДТЕК «Західенерго» 6. Динаміка показників оцінювання ефективності реалізації конкурентної стратегії АТ «ДТЕК Західенерго» 7. Динаміка інтегрального коефіцієнта ефективності реалізації конкурентної стратегії АТ «ДТЕК Західенерго» за 2019 – 2022 рр. 8. Напрями удосконалення конкурентної стратегії енергогенеруючих підприємств за ESG-критеріями

6. Консультанти з роботи, із зазначенням розділів роботи, що стосуються їх

Розділ	Консультант	Підпис, дата	

7. Дата видачі завдання “ _____ ” _____ р.

Керівник _____
(підпис)

доц. Андрійчук І.В.
(розшифровка підпису)

Завдання прийняла до виконання _____
(підпис)

Баюла О.М.
(розшифровка підпису)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Номер і назва етапів магістерської роботи	Термін виконання етапів магістерської роботи	Примітка
Вступ		виконано
1. Теоретико-методичні основи дослідження конкурентної стратегії енергогенеруючих підприємств		виконано
2. Аналіз і оцінка ефективності реалізації конкурентної стратегії енергогенеруючих підприємств		виконано
3. Шляхи та напрями удосконалення конкурентної стратегії енергогенеруючих підприємств		виконано
Висновки		виконано

Студент _____
(підпис)

Баюла О.М.
(розшифровка підпису)

Керівник роботи _____
(підпис)

доц. Андрійчук І.В.
(розшифровка підпису)

Дата затвердження календарного плану “ _____ ” _____ 20__ р.

РЕФЕРАТ

У магістерській роботі досліджено ефективність реалізації конкурентної стратегії енергогенеруючих підприємств та запропоновано шляхи її удосконалення.

Метою дослідження є аналіз та оцінка ефективності реалізації конкурентної стратегії енергогенеруючих підприємств і формування напрямів її удосконалення.

Для досягнення мети визначено наступні **завдання**:

- дослідити сутність та особливості формування конкурентної стратегії енергогенеруючих підприємств;
- сформувати методика визначення ефективності реалізації конкурентної стратегії енергогенеруючих підприємств;
- проаналізувати та оцінити виробничо-господарську діяльність енергогенеруючих підприємств;
- проаналізувати техніко-економічні показники енергогенеруючого підприємства;
- виконати стратегічний аналіз діяльності енергогенеруючого підприємства;
- оцінити ефективність реалізації конкурентної стратегії енергогенеруючого підприємства;
- запропонувати напрямки та шляхи удосконалення конкурентної стратегії енергогенеруючого підприємства.

Магістерська робота ґрунтується на використанні загальнонаукових та спеціальних методів дослідження.

Ключові слова: конкурентна стратегія, енергогенеруючі підприємства, методика визначення ефективності реалізації конкурентної стратегії, виробничо-господарська діяльність, шляхи та напрями удосконалення конкурентної стратегії енергогенеруючого підприємства

ABSTRACT

In the master's work, the effectiveness of the implementation of the competitive strategy of energy-generating enterprises was investigated and ways of its improvement were proposed.

The purpose of the study is to analyze and evaluate the effectiveness of the implementation of the competitive strategy of energy-generating enterprises and the formation of directions for its improvement.

To achieve the goal, the following **tasks** are defined:

- to investigate the essence and features of the formation of a competitive strategy of energy-generating enterprises;
- to form a methodology for determining the effectiveness of the implementation of the competitive strategy of energy-generating enterprises;
- analyze and evaluate the production and economic activity of energy-generating enterprises;
- to analyze the technical and economic indicators of the energy-generating enterprise;
- to carry out a strategic analysis of the activity of the energy generating enterprise;
- evaluate the effectiveness of the implementation of the competitive strategy of the energy generating enterprise;
- to propose directions and ways of improving the competitive strategy of the energy-generating enterprise.

The master's thesis is based on the use of general scientific and special research methods.

Keywords: competitive strategy, energy-generating enterprises, methods of determining the effectiveness of the implementation of a competitive strategy,

production and economic activity, ways and directions of improving the competitive strategy of an energy-generating enterprise

Змн.	Лист	№ докум.	Підпис	Дата	ЗМІСТ Тоналення конкурентної стратегії енергогенеруючих підприємств	Літ.	Маса	Масштаб
Розроб.		Баюла О.М.						
Перевір.								
Т. Контр.								
Реценз.						Арк.		Аркушів
Н. Контр.						ІФНТУНГ,		
Затверд.								

	6
ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ЕНЕРГОГЕНЕРУЮЧИХ ПІДПРИЄМСТВ	11
1.1 Науково-теоретичні підходи визначення сутності та особливостей формування конкурентної стратегії енергогенеруючих підприємств.....	11
1.2 Методичні підходи до оцінки ефективності реалізації конкурентної стратегії енергогенеруючих підприємств.....	17
Висновки до розділу 1	28
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ І ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ЕНЕРГОГЕНЕРУЮЧИХ ПІДПРИЄМСТВ	29
2.1 Аналіз та оцінювання виробничо-господарської діяльності енергогенеруючих підприємств.....	29
2.1.1 Аналіз та оцінювання функціонування енергогенеруючих підприємств в Україні.....	29
2.1.2 Загальна характеристика господарської діяльності та реалізації конкурентної стратегії АТ «ДТЕК Західенерго».....	33
2.2 Аналіз та оцінка основних техніко – економічних показників підприємства АТ «ДТЕК Західенерго» за 2019 – 2022 роки.....	37
2.3 SWOT- аналіз діяльності АТ «ДТЕК Західенерго».....	43
2.4 Оцінка ефективності реалізації конкурентної стратегії АТ «ДТЕК Західенерго».....	47

	7
Висновки до розділу 2.....	53
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ЕНЕРГОГЕНЕРУЮЧИХ ПІДПРИЄМСТВ	54
3.1 Шляхи та основні підходи удосконалення конкурентної стратегії підприємств.....	54
3.2 Основні напрями удосконалення конкурентної стратегії за ESG-критеріями.....	58
Висновки до розділу 3.....	64
ВИСНОВКИ.....	65
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ НА ДЖЕРЕЛА	70

ВСТУП

						Арк.
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

В сучасних умовах ведення виробничо-господарської діяльності, зростання рівня конкуренції, прискорення науково-технічного прогресу обумовлюють потребу пошуку сучасних дієвих заходів та прийняття відповідних ефективних управлінських рішень для забезпечення реалізації конкурентної стратегії підприємств.

Пошук шляхів удосконалення конкурентної стратегії енергогенеруючих підприємств є довгостроковими стратегічними завданнями забезпечення стійкого розвитку енергетики України.

Оцінці конкурентних стратегій підприємств, в тому числі енергогенеруючих суб'єктів господарювання, присвячено праці провідних науковців та практиків Балабанова Л.В., Біловодська О.А., Грановська В.Г., Давидов Г. М., Дергачова В. В., Дикань В. Л., Драган О.І., Клименко Н.А., Кравченко М.О., Лівощко Т., Мельника Л.Г., Оберемчук В.Ф., Омельченко А.І., Осовська Г. В. Портер М., Притула Н.І., Рильська Н. В., Румянцев А.П., Саєнко М.Г., Смолін І. В., Ступак І.О., Щурко У.В. та ін.

Проблемні питання формування та удосконалення конкурентних стратегій енергогенеруючих компаній потребують детальнішого дослідження, оскільки не вирішеними є питання вибору чинників та критеріїв, що є основними при оцінюванні конкурентоздатності підприємств енергетичного комплексу; формування методик визначення ефективності реалізації конкурентних стратегій та розробки шляхів і напрямів їх покращення.

Метою дослідження є аналіз та оцінка ефективності реалізації конкурентної стратегії енергогенеруючих підприємств і формування напрямів її удосконалення.

Для досягнення мети визначено наступні **завдання**:

- дослідити сутність та особливості формування конкурентної стратегії енергогенеруючих підприємств;
- сформувати методик визначення ефективності реалізації конкурентної стратегії енергогенеруючих підприємств;

- проаналізувати та оцінити виробничо-господарську діяльність енергогенеруючих підприємств;
- проаналізувати техніко-економічні показники енергогенеруючого підприємства;
- виконати стратегічний аналіз діяльності енергогенеруючого підприємства;
- оцінити ефективність реалізації конкурентної стратегії енергогенеруючого підприємства;
- запропонувати напрямки та шляхи удосконалення конкурентної стратегії енергогенеруючого підприємства.

Магістерська робота ґрунтується на використанні загальнонаукових та спеціальних методів дослідження.

Інформаційно базою написання роботи слугували законодавчі, нормативні, правові акти України, інформація Державної служби статистики, статистичні дані АТ «ДТЕК Західенерго».

Об'єктом дослідження є процеси визначення ефективності реалізації конкурентної стратегії енергогенеруючих підприємств.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і науково-методичних положень оцінювання ефективності реалізації конкурентної стратегії енергогенеруючих підприємств.

Методи дослідження. У даній роботі використовувались загальні і спеціальні методи. В тому числі, за допомогою динамічних рядів проаналізовано техніко-економічні показники енергогенеруючого підприємства. SWOT-аналіз використовують для діагностики середовища функціонування підприємства. Окрім того, використано методи порівняння, групування, аналізу та синтезу, графічний, тощо при оцінюванні ефективності реалізації конкурентної стратегії.

Наукова новизна полягає в удосконаленні методичних підходів до оцінювання ефективності реалізації конкурентної стратегії, у яких враховано

виконання аналізу показників господарської діяльності та стратегічного аналізу енергогенеруючих підприємств; визначення груп показників (критерії), які необхідні для розрахунку інтегрального показника оцінки ефективності реалізації конкурентної стратегії.

Практична цінність отриманих результатів визначається тим, що в роботі на основі вдосконалення методичних підходів і прикладних досліджень сформовано шляхи та напрями удосконалення конкурентної стратегії енергогенеруючих підприємств.

У **першому розділі** роботи досліджено науково-теоретичні підходи визначення сутності та особливостей формування конкурентної стратегії енергогенеруючих підприємств, а також запропоновано методичні підходи до оцінки ефективності реалізації конкурентної стратегії енергогенеруючих підприємств.

У **другому розділі** роботи проведено аналіз та оцінювання функціонування енергогенеруючих підприємств в Україні. Наведено характеристику господарську діяльності та реалізації конкурентної стратегії АТ «ДТЕК Західенерго». Виконано аналіз і оцінку основних техніко – економічних показників підприємства та SWOT-аналіз діяльності АТ «ДТЕК Західенерго». Оцінено ефективність реалізації конкурентної стратегії АТ «ДТЕК Західенерго».

У **третьому розділі** запропоновано шляхи та основні підходи удосконалення конкурентної стратегії підприємств. Сформовано основні напрями удосконалення конкурентної стратегії за ESG-критеріями.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ЕНЕРГОГЕНЕРУЮЧИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Науково-теоретичні підходи визначення сутності та особливостей формування конкурентної стратегії енергогенеруючих підприємств

Метою діяльності більшості суб'єктів господарювання є отримання прибутку підприємство, а цільовими орієнтирами діяльності є розвиток та зростання. Оскільки багато українських підприємств мають низьку конкурентоздатність як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, то особливо актуальною проблемою сьогодення є формування ефективної конкурентної стратегії [1].

Також стає все більш важливим визначення та правильне трактування сутності конкурентних стратегій поведінки підприємств, а також розроблення механізму їхньої реалізації.

Проблемам, котрі пов'язані із визначенням конкурентної стратегії (систематизація стратегій фірми або ж оптимальний вибір стратегії) присвячено багато наукових праць, монографій, статей. Найбільш відомим в світі науковцем у сфері визначення конкурентних стратегій є вчений-економіст М. Портер [2; 3].

Дослідженнями питань формування і реалізації конкурентної стратегії суб'єктів господарювання, як складного процесу стратегічного планування і управління, формування практичних рекомендацій та пропозицій з реалізації стратегії займалися також провідні фахівці-науковці наведені у працях [4;5].

Перш за все потрібно відмітити, що конкурентну стратегію ототожнюють із діловою, стратегією бізнесу, стратегією конкурентоздатності [6].

Кожне із трактувань незалежно від групи приналежності, має свої визначальні риси, від яких відштовхують автори під час їхнього формулювання.

Найчастіше ними є ключові характеристики класифікацій «конкурентної стратегії» [5].

В американських літературних джерелах зустрічаються визначення «конкурентної стратегії» як довгострокового плану дій, сформованого для досягнення конкурентних переваг на ринку після вивчення сильних та слабких сторін конкурентів у порівнянні із власними [7].

Також, схоже визначення дає словник Mbaskool: «конкурентна стратегія» – довгостроковий план підприємства із досягнення конкурентних переваг на ринку над конкурентами у певній галузі економіки. розробленням власної стратегії потрібно оцінити можливості та загрози, слабкі та сильні сторони у галузі, а потім реалізовувати ту, котра матиме найкращі конкурентні переваги [8].

Матриця Дж. Вествуда, зокрема, передбачає формування конкурентної стратегії за відповідним елементом маркетинг-міксу [9].

Схожими є трактування вітчизняних науковців. Так, Ступак І. визначає конкурентну стратегію як зорієнтований на досягнення певних стратегічних цілей та сталих конкурентних переваг план дій суб'єкта господарювання, який перебуває в процесі постійного вдосконалення і спроможний реагувати на зміни у середовищі для задоволення потреб покупців (споживачів) і власного зростання [10, с. 253].

О. Біловодська трактує «конкурентну стратегію» наступним чином: «Втілена у бізнес-планах, ілюструє, як фірма конкуруватиме на товарному ринку, кому і за якими цінами реалізовуватиме продукцію, як її рекламуватиме і яким чином досягне перемоги у конкурентній боротьбі» [11].

Конкурентна стратегія дає можливість отримати певні індикатори для співставлення ринкових позицій підприємства, і кожен суб'єкт господарювання дотриманням своєї власної конкурентної стратегії буде намагатись відвойовувати кращі позиції та отримувати вигоду від конкурентних переваг.

Румянцев А. і Клименко Н. трактують конкурентну стратегію, як одна із маркетингових стратегій, що в межах підходів які акцентовано на конкурентах, так і акцентовано на споживачах визначають, за рахунок чого підприємство може досягнути вигідних та стійких позицій відносно конкурентних сил, що діють на цільових ринках [12].

Науковець В. Грановська зазначає, що конкурентна стратегія є основою конкурентної поведінки суб'єкта господарювання на ринку й описує схему досягнення переваг над конкурентами [13, с. 86].

Іванов Ю. стверджує, що конкурентна стратегія фокусується (концентрується) на діях та підходах, котрі пов'язано із управлінням, що спрямоване на визначення та зміцнення довгострокової конкурентоздатної ринкової позиції в специфічній сфері підприємницької діяльності [14, с. 118-123].

В. Л. Дикань [15], зазначає, що конкурентна стратегія є стратегією вищого рівня підприємств із вузькою спеціалізацією або наступним рівнем для диверсифікованих компаній, яка визначає заходи, які спрямовано на:

- підсилення конкурентоздатності і збереження конкурентних переваг у довготерміновій перспективі;
- розроблення механізмів реагування на середовище (зовнішнє);
- об'єднання дій ключових функціональних підрозділів;
- розв'язання специфічних проблем, котрі пов'язані з бізнес-діяльністю.

Н. Рильська, трактує конкурентну стратегію, як загальний алгоритм альтернативної поведінки компанії за умов змін у середовищі, реалізація якого призведе до досягнення стратегічної мети, зокрема, конкурентних переваг у виокремлених сегментах [16].

Вчений М. Портер, дефініцію «конкурентна стратегія», визначає як ділову стратегію суб'єкта господарської діяльності, основою якої є сталі конкурентні переваги [17, с. 24].

За значення конкурентна стратегія хоч і є такою, що забезпечує діловий рівень курівництва на підприємстві, проте вона є значно вужчою за масштабами у порівнянні з корпоративною. Це в природний спосіб формує конкурентний напрям загальної стратегії: виконання планів управління конкурентною боротьбою і надання відповідних додаткових цінностей покупцям [17, с. 24].

М. Портер [18] також виділив три ключові конкурентні стратегії, що формують умови для отримання конкурентних переваг підприємством:

- фокусування (концентрація);
- лідерство у витратах;
- диференціація.

Кожна із зазначених стратегій включає чинники захисту від впливу п'яти сил конкуренції.

Зокрема, за лідерства у витратах підприємство може бути прибутковим за мінімальних цін для конкурентів; низькі витрати забезпечують для нових конкурентів вхідні бар'єри для товарів-замінників та захищають підприємство від дій постачальників, тим самим забезпечуючи більшу гнучкість при піднятті цін; сильні покупці не прагнутимуть до зниження цін нижче рівня, прийнятого для найсильнішого конкурента.

Наступним видом конкурентної стратегії є диференціація, яка зорієнтована на покупців (споживачів), що спроможні більше платити, однак за відповідну якість або більш широкий вибір якісніших характеристик товару (послуг).

Диференціація також захищає суб'єкти господарювання від дій конкурентних сил: можливості заміщення товарів посилюють прихильність споживачів до торгової марки, зменшується чутливість до ціни і зростає рентабельність; відмінними характеристика продукції і більшою прихильністю споживачів захищається від товарів-замінників; вищий рівень рентабельності сприяє стійкості до зростання ціни «сильними» постачальниками [5].

Фокусування також може ґрунтуватись на попередніх різновидах стратегій, проте означає концентрацію на певних сегментах ринку, нішах з особливими вимогами для кращого, ніж в конкурентів, їхнього дотримання. Детальніше про окреслені відмінності, позитивні та слабкі сторони базових конкурентних стратегій за М. Портера представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Характеристика конкурентних стратегій за М. Портером [18]

Позитивні сторони	Негативні сторони
1	2
Лідерство у витратах	
<p>Лідерство за рахунок низьких цін є ефективним, коли:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ціни є домінуючими конкурентними силами; - галузеві продукти є стандартизованими і простими у виготовленні; - відсутні можливості диференціації; - великі споживачі мають значну торгівельну силу. 	<p>Лідерство за рахунок низьких цін має ризики:</p> <ul style="list-style-type: none"> - технологічної зміни, що можуть знецінити досвід та інвестиції; - можливості копіювань конкурентами лідерських переваг; - неможливо вносити швидкі зміни в продукцію через приділення значної уваги витратам.
Диференціація продукції	
<p>Диференціація є привабливою коли:</p> <ul style="list-style-type: none"> - існує багато способів диференціації продукції; - підприємство володіє ноу-хау в галузях виробництва або збуту; - потреби потенційних споживачів різняться; - галузеві конкуренти діють подібним шляхом диференціації; - попит нееластичним за цінами; - галузеві ринки мають складну структуру. 	<p>Диференціації притаманне наступне:</p> <ul style="list-style-type: none"> - цінові розриви на диференційовані продукти (послугу) порівняно з конкурентами із низькими витратами є значними, що дотримання прихильності торговим маркам є не можливим; - вплив чинників диференціації спадає в міру того, як продукти (послуги) є звичними; - диференціація продукції понижується через впливи підробок та імітацій.

Продовження таблиці 1.1

1	2
Фокусування	
<p>Фокусування привабливе коли:</p> <ul style="list-style-type: none"> - конкурентам надто дорого і складно освоїти певні бізнес-сегменти; - в підприємств недостатньо ресурсів для формування ринкових сегментів; - галузеві бізнес-сектори значно відрізняються за темпами росту, розміром та інтенсивністю тиску конкурентів; - існують певні групи споживачів, які мають нестандартні потреби та не повністю задоволені 	<p>До основних ризиків фокусування належать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - цінові розриви неспеціалізованих товарів конкурентів стають досить значними; - відмінності вимог до продукції споживачів на цільових сегментах ринку та ринку, загалом, спадають; - конкуренти завойовують в межах цільового сегменту вузькі підсегменти.

Ансофф І. наводить у своїх працях схожі з М. Портером погляди на конкурентні стратегії, які описав наступними компонентами: швидкість зростання, диференціації ринку та продукту. Портер М. вказує на існування двох ключових шляхів оптимального ефективного функціонування: 1. стаєте в галузі виробником із найнижчими затратами, або ж диференціюєте продукцію або послуги, що цінуються покупцями в такій мірі, що вони готові заплатити найвищу ціну. Суб'єкти господарювання можуть вибирати, де саме можуть застосовувати зазначені стратегії або на всьому ринку, або ж в окремому сегменті [19].

На основі виконаних досліджень можна зазначити, що розроблення та реалізація підприємствами конкурентної стратегії є досить складним механізмом її запровадження через формування стратегічних заходів для підсилення або закріплення суб'єктами господарювання на конкурентних ринках сильних довгострокових позицій.

Отже, конкурентну стратегію можна визначати, як стратегію окремих бізнес-одиниць підприємства, що виокремлює напрями дій для забезпечення ринкових конкурентних переваг.

1.2 Методичні підходи до оцінки ефективності реалізації конкурентної стратегії енергогенеруючих підприємств

Оцінювання ефективності реалізації конкурентної стратегії енергогенеруючих підприємств пропонується виконувати, на основі комплексного підходу: оцінювання господарської діяльності енергогенеруючих підприємств, використання методики стратегічного аналізу і визначення інтегрального показника ефективності конкурентної стратегії [20, 21].

З метою оцінювання та аналізу показників господарської діяльності енергогенеруючих підприємств у магістерській роботі запропоновано застосовувати динамічні ряди .

Динамічні ряди є послідовністю статистичних показників (критеріїв), що характеризують процеси змін явищ з часом.

Застосування динамічних рядів дає змогу виділити ключові закономірності та відобразити їх у цифровій формі, використовуючи такі показники, як абсолютні прирости (базисні і ланцюгові), темпи росту (ланцюгові і базисні) і темпи приростів (ланцюгові і базисні).

Розрахунки динамічних рядів ґрунтуються на співставленні відповідних рівнів ряду. Інформаційною базою, як правило, є значення за попередні періоди або ж за базовий рік.

Характеристики рядів динаміки, котрі визначають порівнюючи суміжні рівні, називаються ланцюговими, а ті що є сталою базою для порівняння – базові.

Виконавши аналітичні дослідження значень оцінюваних критеріїв (показників), котрі відображено у динаміці, необхідно використати порівняльні прийоми.

Графічні методи використовуються для відображення рівня виконання планованих показників, динаміки, структури процесів або ж явищ. Особливо слід приділити увагу графікам при виконанні досліджень. За звичай, застосовують такі графічні методи, як діаграми та графіки.

Розглянемо наявні методичні підходи до стратегічного аналізу та обґрунтуємо необхідності застосування при оцінюванні ефективності реалізації конкурентної стратегії енергогенеруючих підприємств.

Існує різноманітність стратегічних матриць, призначених для виконання стандартного аналізу в різних аспектах [22].

В залежності від видів аналізу виокремлюють методики стратегічного аналізу як зовнішнього так і внутрішнього середовища (виробничого потенціалу) підприємств.

Методи аналізу та оцінювання зовнішнього середовища спрямовані на ідентифікацію та оцінювання факторів, що сприяють розвитку суб'єктів господарювання або ж становлять загрози; вивченню змін, які впливають на функціонування підприємств, встановленню тенденцій; формуванню можливих реакцій на розвиток чинників середовища.

До головних методик аналізу середовища підприємств прийнято відносити: економічні та статистичні методи, SWOT аналіз; PEST аналіз; економіко-математичне методи.

Найбільш поширеним методом стратегічного аналізу середовища є SWOT-аналіз.

Суть SWOT аналізу зводиться до того, що при оцінюванні конкурентоздатності слід враховувати основні чинники, які впливають на конкурентні переваги суб'єктів господарювання.

Зокрема, чинники досліджують за двома напрямками: внутрішні та зовнішні; негативні та позитивні. Коли оцінюють зовнішнє середовище, виокремлюють можливості і загрози для суб'єктів господарювання, тобто фактори, що існують поза внутрішньогосподарською діяльністю підприємств.

Зазначені чинники можуть також впливати на середовище функціонування інших підприємств (конкурентів) [23-24].

Можливості – є сприятливими обставинами, котрі фірма може застосовувати для отримання переваг: послаблення конкурентних позицій, покращення попиту, наявність технологій виробництва. Проте, можливостями є тільки ті, що можемо застосувати.

Загрози – є події, що негативно можуть вплинути на функціонування підприємств: нові конкуренти, збільшення податкових навантажень тощо.

Ті самі чинники для різних підприємств може бути як загрозою, так і можливістю. Аналіз і оцінювання можливостей та загроз виконують разом з аналізом слабких та сильних сторін підприємства, що відносять до аналізу та оцінки внутрішнього середовища (виробничого потенціалу).

PEST-аналіз – є методикою аналізу зовнішнього середовища суб'єктів господарювання, яку використовують для аналізу соціальних (Society), політичних (Policy), економічних (Economy), технологічних (Technology) складових середовища, що можуть чинити вплив на конкурентні переваги суб'єктів господарювання.

Політику досліджують тому, що вона чинить вплив на владу, що визначає середовище підприємства та отримання ключових ресурсів для функціонування. Основними компонентами аналізу є дослідження економічного середовища, що враховує планування змін у економіці, які відображено в показниках інфляції, зайнятості, ділової активності, валового національного продукту.

Споживчі уподобання (пріоритети) визначають за допомогою соціальних складових PEST-аналізу.

Останніми факторами є технологічні. Мета їх аналізу полягає у виявленні тенденцій технологічного зростання, що впливають на зміни на ринку, а також появи нових продуктів. Підчас аналізу необхідно визначати, на якій стадії ділової активності знаходить національна економіка.

Поєднання досліджуваних показників із характеристиками розвитку в енергетичній сфері і енергогенеруючих підприємств сприятиме вибору оптимальної ефективної конкурентної стратегії суб'єктів господарювання і виокремити соціально-економічні фактори, які позитивно або негативно впливають на його конкурентоздатність.

PESTLE-аналіз – є розширений PEST-аналіз двома чинниками Legal та Environmental.

PESTLE аналіз є інструментом стратегічного планування, що застосовують з метою дослідження зовнішніх чинників, що впливають на функціонування підприємства на макроекономічному рівні, зокрема, для розуміння змін у ринковому середовищі, бізнес-позиціях, потенціалі та напрямках господарської діяльності.

Значущість зазначених методик виражається у можливостях виявлення сили прояву чинників середовища, а також чутливостей конкурентної стратегії до зовнішніх чинників.

Основними перевагами методик дослідження зовнішнього середовища є відображення відповідних чинників; виконання сумісного дослідження різних факторів; оцінювання ймовірностей настання декількох подій.

Серед недоліків під час проведення стратегічного аналізу середовища виділяють: неможливості урахування раптових (миттєвих) подій; суб'єктивізм; статичність.

З метою дослідження внутрішнього середовища виділяють такі методи стратегічного аналізу: BCG аналіз; SWOT аналіз; матриця «Mc Kinsey»; SNW-аналіз.

Для більш ґрунтовного дослідження внутрішніх сил підприємства, застосовують SWOT-аналіз.

SWOT аналіз внутрішнього середовища суб'єктів господарювання полягає у визначення його слабких і сильних сторін.

Слабкими сторонами фірми є певні недоліки, що полягають у відсутність чогось важливого (суттєвого) у функціонування суб'єктів господарювання того, що не вдається у порівнянні з іншими підприємствами.

Сильними сторонами є певні переваги суб'єктів господарювання: успішність порівняно з конкурентами, наявність досвіду, наявність сучасних технологій, доступності до специфічних (унікальних) ресурсів, кваліфікація персоналу енергогенеруючих підприємств.

Потрібно відмітити, що слабкі і сильні сторони суб'єктів господарювання є поняттями відносними, тобто вони досліджуються порівняно з чинниками внутрішнього середовища підприємств-конкурентів.

Вдосконаленням аналізом слабких і сильних сторін суб'єктів господарювання є SNW аналіз. SNW означає наступне: Strength – сильні сторони, Neutral – нейтральні сторони та Weakness – слабкі сторони.

Приєднання нейтральної сторони спричинене тим, що для отримання конкурентних переваг має бути достатнім такий стан, за якого підприємств о порівняно з конкурентами за усіма (крім одної) позиціями є в стані N і лише за однією із цих позицій у стані S.

Як правило, в якості нейтральної позиції N краще за все відобразити «ринкове становище».

SNW аналіз, зазвичай, застосовують для більш ґрунтовного аналізу внутрішнього середовища фірми після виконання SWOT-аналізу.

Одним з найважливіших питань при проведенні стратегічного аналізу є портфель суб'єкта господарювання.

Потрібно розуміти, які мають бути напрями діяльності і за рахунок яких джерел має відбуватись фінансування в майбутньому.

Отже, при формуванні конкурентної стратегії можна використовувати матриці БКГ або Мак-Кінсі.

Відповідно до визначених методик бізнес-напрями суб'єктів господарювання відображають в координатах – ринковий конкурентний статус

та ринкова привабливість. Ключовою відмінністю зазначених методик є виконання оцінювання конкурентного статусу суб'єктів господарювання та ринкової привабливості. В БКГ використовують «гіпотезу», що ці показники (критерії) оцінюють з застосуванням конкретного параметру.

Методичним підходам аналізу і оцінки внутрішнього середовища характерні такі переваги, як необхідність аналізу конкурентних переваг; врахування факторів, що впливають на обслуговування виробництва; наявність послідовності виконання досліджень; комплексні підходи при розгляді набору продуктів; простота і наглядність.

Недоліками, майже усіх методик оцінювання внутрішнього середовища є: недоступність та недостатність інформації про витрати та інших показників конкурентів; суб'єктивізм; обмеженість показників; статичні характери моделей [25].

З метою визначення ефективності реалізації конкурентної стратегії енергогенеруючих підприємств розглянемо методику, що засновано на теорії «ефективної» конкуренції [26, с.75].

Відповідно до теорії «ефективної» конкуренції ефективнішими є підприємства, де найкраще організовано роботу усіх служб та підрозділів. На ефективність виробничо-господарської діяльності підрозділів підприємства впливають чинники (фактори) – ресурсів підприємства. Аналіз та оцінка ефективності функціонування кожного із підрозділів підприємства передбачає визначення ефективності оптимально обґрунтованого використання ними ресурсів. В основі методики покладено оцінювання чотирьох груп показників (критеріїв) – «ефективності реалізації конкурентної стратегії» (табл. 1.2).

Розрахунок критеріїв (показників) і інтегрального коефіцієнта ефективності реалізації конкурентної стратегії проведемо за формулою «середньої арифметичної» [26, с.89].

Інтегральний коефіцієнт ефективності реалізації конкурентної стратегії енергогенеруючого підприємства ($K_{ен}$) розрахуємо за наступною формулою:

$$K_{en} = 0,15 \times K_{вд} + 0,29 \times K_{ф} + 0,23 \times K_{р} + 0,33 \times K_{кп}, \quad (1.1)$$

де $K_{вд}$ – значення критеріїв (показників) ефективності виробничої діяльності енергогенеруючого підприємства;

$K_{ф}$ – значення критеріїв (показників) фінансового стану енергогенеруючого підприємства;

$K_{зп}$ – значення критеріїв (показників) ефективності збуту та реалізації продукції енергогенеруючого підприємства на ринку;

$K_{п}$ – значення критеріїв (показників) конкурентоздатності продукції;

0,15; 0,29; 0,23; 0,33 – вагові коефіцієнти відібраних груп критеріїв (показників).

Таблиця 1.2 – Критерії (показники) оцінювання ефективності реалізації конкурентної стратегії енергогенеруючого підприємства

Критерії (показники)	Зміст показників	Розрахунок показників
1	2	3
1. Показники ефективності виробничої діяльності енергогенеруючого підприємства ($K_{вд}$)		
1.1. Витрати на виробництво 1 кВт.год електроенергії, грн / грн	Характеризує ефективність витрат на виробництво електроенергії	Валові витрати / Обсяг виробленої електроенергії
1.2. Фондовіддача, грн / грн	Характеризує ефективність використання основних засобів	Обсяг виробленої електроенергії / Середньорічна вартість основних засобів

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
1.3. Фондоозброєність, тис.грн/ос	Показує оснащеність праці виробничими основними фондами	Визначається відношенням середньорічної балансової вартості виробничих основних фондів до

		середньооблікової чисельності робітників або працівників
1.4. Продуктивність праці, грн / ос	Характеризує ефективність виробничої діяльності та рівень використання працівників	Обсяг виробленої електроенергії / Середньоспискова чисельність працівників
2. Показники фінансового стану енергогенеруючого підприємства (Кф)		
2.1. Коефіцієнт автономії	Показує рівень незалежності енергогенеруючого підприємства від запозичених джерел	Власні засоби компанії/ Загальна сума зі всіх джерел фінансування
2.2. Коефіцієнт платоспроможності	Характеризує здатність підприємства виконувати фінансові зобов'язання та вимірює ймовірність настання банкрутства	Власний капітал / Загальні зобов'язання
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Характеризує склад засобів, які є джерелами покриття поточних зобов'язань	Грошові кошти і цінні папери, що швидко можна реалізувати / Короткострокові зобов'язання
2.4. Коефіцієнт оборотності обігових коштів	Відображає ступінь використання оборотних коштів	Виручка (дохід від реалізації електроенергії) / Середній річний залишок оборотних коштів

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
3. Показники ефективності збуту і реалізації продукції енергогенеруючого підприємства (Кзп)		
3.1 Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн./грн	Відображає витрати на виробництво та реалізацію одиниці продукції	Собівартість реалізованої продукції / Чистий дохід

3.2. Частка збутових витрат відносно чистого доходу від реалізації продукції, %	Показує скільки витрат на збут припадає на гривню доходу від реалізації продукції	Витрати на збут / Чистий дохід від реалізації продукції
3.3 Коефіцієнт використання встановленої потужності, %	Відображає рівень ділової активності енергогенеруючого підприємства	Обсяг виробленої електроенергії/ Виробничі потужності
3.4. Частка збутових витрат відносно операційних, %	Відображає величину (частку) витрат на збут у операційних витратах	Витрати на збут / Операційні витрати
4. Показники конкурентоздатності продукції (Ккп)		
4. Конкурентоздатність продукції (товару)	Характеризує здатність продукції (товару) задовольняти споживчі потреби залежно від їхнього призначення	Комплексні методи

Розглянемо більш детально ключові методичні підходи до визначення конкурентоздатності продукції (товару), оскільки ваговий коефіцієнт (показник) при розрахунку зазначеного критерію складає 0,33.

Конкурентоспроможність продукції (товару) – здатність товарів відповідати вимогам конкурентного ринку, запитам покупців (споживачів) порівняно з іншими аналогічними товарами, що представлено на ринку [27]. Розглянемо параметри конкурентоздатності товару «електрична енергія». Економічні параметри конкурентоспроможності визначаються доходами (витратами), які несе покупець, який купив більш якісну (менш якісну) електричну енергію.

Доходи – фактичні готівкові грошові кошти (або їх грошові еквіваленти), які надходять в результаті продажу товарів, надання послуг, а також використання іншими підприємствами ресурсів даної фірми.

Витрати, пов'язані із застосуванням електричної енергії, складаються з ціни товару (електроенергії), витрат на транспортування, витрат на установку і т. д. Купуючи більш якісну електроенергію, фірма отримує можливість:

- виробляти колишній товар більш якісно на колишньому обладнанні, збільшувати дохід, продаючи більш конкурентоздатний товар;
- перейти до виробництва нових товарів, що вимагають більш якісної електричної енергії, і за рахунок цього отримати додатковий прибуток;
- впровадити більш продуктивне обладнання, поліпшити якість продукції, виробити більшу кількість товару і за рахунок цього мати додатковий дохід.

Організаційні параметри конкурентоспроможності визначаються: – зручністю організації обслуговування;

- наданням кредитів на покупку електричної енергії (у нашій країні електрична енергія всім споживачам надається в кредит);
- організацією зручного сервісу (обслуговування та ремонт лічильників електричної енергії, безперебійність надходження електричної енергії, для споживачів III категорії швидке усунення аварій, швидке обслуговування і т.д.).

Споживчі параметри конкурентоспроможності визначають призначення (область застосування) товару. Для електричної енергії це:

- освітлення виробничих і побутових приміщень, будинків, садівництв, освітлення інфраструктури міст (селищ);
- використання електричної енергії для побутових приладів, верстатів, виробничого обладнання;
- електрифікований транспорт;
- використання електричної енергії в сільському господарстві.

Екологічні параметри конкурентоспроможності визначаються впливом, який чинить товар, виробництво електроенергії, на навколишнє середовище.

Технічними параметрами, що використовують для дослідження конкурентоздатності електроенергії можна віднести середнє навантаження,

кількість працюючих блоків, показники аварійності, калорійність твердого палива і ін.

Як правило, до нормативних параметрів відносять ринкові норми стандарти, певні технічні умови.

Підсумовуючи виконані дослідження пропонуємо застосовувати визначення конкурентоздатності продукції енергогенеруючих підприємств, як порівняльної характеристики, що містить комплексні оцінювання параметрів діяльності, окремі з яких можуть не мати кількісного вираження відносно ринкових вимог.

Таким чином, сформований у магістерській роботі алгоритм оцінювання ефективності реалізації конкурентної стратегії енергогенеруючого підприємства передбачає виконання наступних етапів:

- аналіз основних техніко-економічних показників енергогенеруючого підприємства;
- SWOT - аналіз енергогенеруючого підприємства;
- розрахунок групових показників ефективності реалізації конкурентної стратегії;
- визначення інтегрального показника ефективності реалізації конкурентної стратегії енергогенеруючого підприємства.

Висновки до розділу 1

Проведені дослідження засвідчують, що формування та реалізація конкурентної стратегії є однією із актуальних задач сьогодення.

Зокрема, фахівці-науковці виділяють значну кількість трактувань поняття «конкурентна стратегія». Загалом, у магістерській роботі конкурентну стратегію визначено, як стратегію окремих бізнес-одиниць підприємства, що виокремлює напрями дій для досягнення ринкових конкурентних переваг.

У першому розділі розглянуто методику оцінювання чотирьох груп показників ефективності реалізації конкурентної стратегії. До першої групи – показників ефективності виробничої діяльності енергогенеруючого підприємства, віднесено такі, як витрати на виробництво 1 кВт.год електроенергії, фондівдача, фондоозброєність, продуктивність праці.

До другої групи – показників фінансового стану енергогенеруючого підприємства, належать наступні: коефіцієнт автономії, коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт абсолютної ліквідності та коефіцієнт оборотності обігових коштів. Третю групу (показники ефективності збуту і реалізації продукції енергогенеруючого підприємства) складають: витрати на 1 грн. реалізованої продукції, частка збутових витрат відносно чистого доходу від реалізації продукції, коефіцієнт використання встановленої потужності, частка збутових витрат відносно операційних. Четверту групу відображає показник конкурентоздатності продукції.

У даному розділі магістерської роботи сформовано алгоритм визначення ефективності реалізації конкурентної стратегії енергогенеруючого підприємств, який передбачає виконання аналізу основних техніко-економічних показників підприємства; SWOT - аналізу; розрахунку групових показників ефективності реалізації конкурентної стратегії; та, у підсумку, визначення інтегрального показника ефективності реалізації конкурентної стратегії енергогенеруючого підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ І ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ЕНЕРГОГЕНЕРУЮЧИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1 Аналіз та оцінювання виробничо-господарської діяльності енергогенеруючих підприємств

2.1.1 Аналіз та оцінювання функціонування енергогенеруючих підприємств в Україні

Основою електроенергетики в Україні є Об'єднана енергетична система (ОЕС), яка представлена сукупністю електростанцій, електричних і теплових мереж, інших електроенергетичних об'єктів, що об'єднані режимом виробництва, передачі та розподілу електричної та теплової енергії [28; 29, с.8].

ОЕС України здійснює централізоване забезпечення електроенергією споживачів, взаємодіє із енергосистемами суміжних держав, забезпечує експорт-імпорт електроенергії. Поєднує енергогенеруючі потужності, розподільчі мережі усіх регіонів України, що пов'язані між собою лініями електропередачі напругою 220–750 кВ [30, с.24].

До складу системи входять електростанції енергогенеруючих підприємств (4 АЕС, 14 ТЕС, 7 ГЕС, 3 ГАЕС), 97 ТЕЦ, малі ВЕС, СЕС, ГЕС, магістральні електромережі Державного підприємства НЕК «Укренерго», розподільчі мережі окремих енергопостачальних компаній. [28].

Основні електрогенеруючі потужності зосереджені на [31, с.22]:

- чотирьох атомних електростанціях (15 енергоблоків);
- каскадах із восьми гідроелектростанцій на річках Дніпро і Дністер (103 одиниці гідроагрегатів), а також 3 гідроакумуючих станцій (11 гідроагрегатів);
- дванадцять ТЕС із блоками потужністю 150, 200, 300 і 800 МВт (75 енергоблоків, у тому числі потужністю: 150 МВт – 6, 200 МВт – 31, 300 МВт – 32, 800 МВт – 6 одиниць) і 3 турбогенератора, а також трьох ТЕЦ із енергоблоками 100 (120) МВт та 250 (300) МВт.

Енергетичною стратегією України на період до 2030 року передбачено реформування енергетики відповідно до вимог Третього енергетичного пакету у рамках адаптації законодавств України і ЄС [32].

Основними вимогами, до реформування ринку електроенергетики України є наступні [31; 32]:

- встановлення єдиних для всіх споживачів принципів ціноутворення, тобто ліквідація перехресного субсидування, перехід до адресних дотацій і встановлення ціни електроенергії на обґрунтованому рівні;
- пріоритетне енергоощадливого застосування енергоресурсів;
- зниження викидів речовин, що забруднюють атмосферу;
- відокремлення (вимоги Третього енергетичного пакету) функцій генерації, розподілу та транспортування електроенергії для енергетичних підприємств;
- синхронізація енергосистеми України з ЄС;
- зміни моделі електроенергетичного ринку держави (перехід від єдиного покупця до прямих договорів і балансуючого ринку);
- незалежний статус регулятора в сфері енергетики, прозорість ринку, розкриття структури та складу тарифу на електроенергії і її транспортування.

Одним з ключових чинників, що обмежує розвиток електроенергетики є екологічний. Викиди шкідливих речовин в електроенергетиці складають близько 30 %, що співставимо з металургійними підприємствами. Крім того, електроенергетика дає майже 63 % сірчаного ангідриду та понад 53 % оксидів азоту від стаціонарних джерел забруднення.

Впровадження нового ринку електроенергії згідно із Законом України "Про ринок електричної енергії" від 13.04.2017 р. [33; 34] має суттєвий вплив на економічну безпеку підприємств енергогенеруючих підприємств. Зокрема, це стосується теплових електростанцій (ТЕС), теплоелектроцентрали (ТЕЦ),

гідроелектростанцій (ГЕС), гідроакумулюючі електростанцій (ГАЕС), атомних електростанцій (АЕС), сонячних електростанцій (СЕС), вітрових електростанцій (ВЕС), електростанцій, що працюють на біомасі (Біомаса), а також підприємств із розподілу електроенергії і електричних мереж. Динаміку частки різних типів електростанцій в загальному виробітку енергії наведено у таблиці 2.1 та на рисунку 2.1.

Таблиця 2.1 – Частка різних типів електростанцій в загальному виробітку енергії, % [35]

Тип електростанцій	Частка в загальному виробітку, %						
	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік
АЕС	55,6	52,3	55,1	53,0	53,9	51,2	55,1
ТЕЦ/ТЕС	35,2	39,7	35,9	36,9	36,2	35,2	29,3
ГЕС/ГАЕС	4,3	6,0	6,8	7,5	5,1	5,1	6,7
СЕС/ВЕС/ Біомаса	1,0	1,0	1,2	1,7	3,6	7,3	15,3
Блок-станції	3,9	1,0	1,0	0,9	1,1	1,2	1,3

Аналіз та оцінка режимів функціонування генеруючих потужностей різних типів електростанцій показав, що протягом досліджуваного періоду найбільшу частку у енергетичній структурі становлять АЕС (понад 50%) та ТЕЦ/ТЕС – близько 30%. Також, слід відмітити стрімке зростання частки СЕС/ВЕС/Біомаси в загальному виробітку. Так, у 2021 році вони становлять понад 15,3% у загальній структурі енергогенеруючих підприємств.

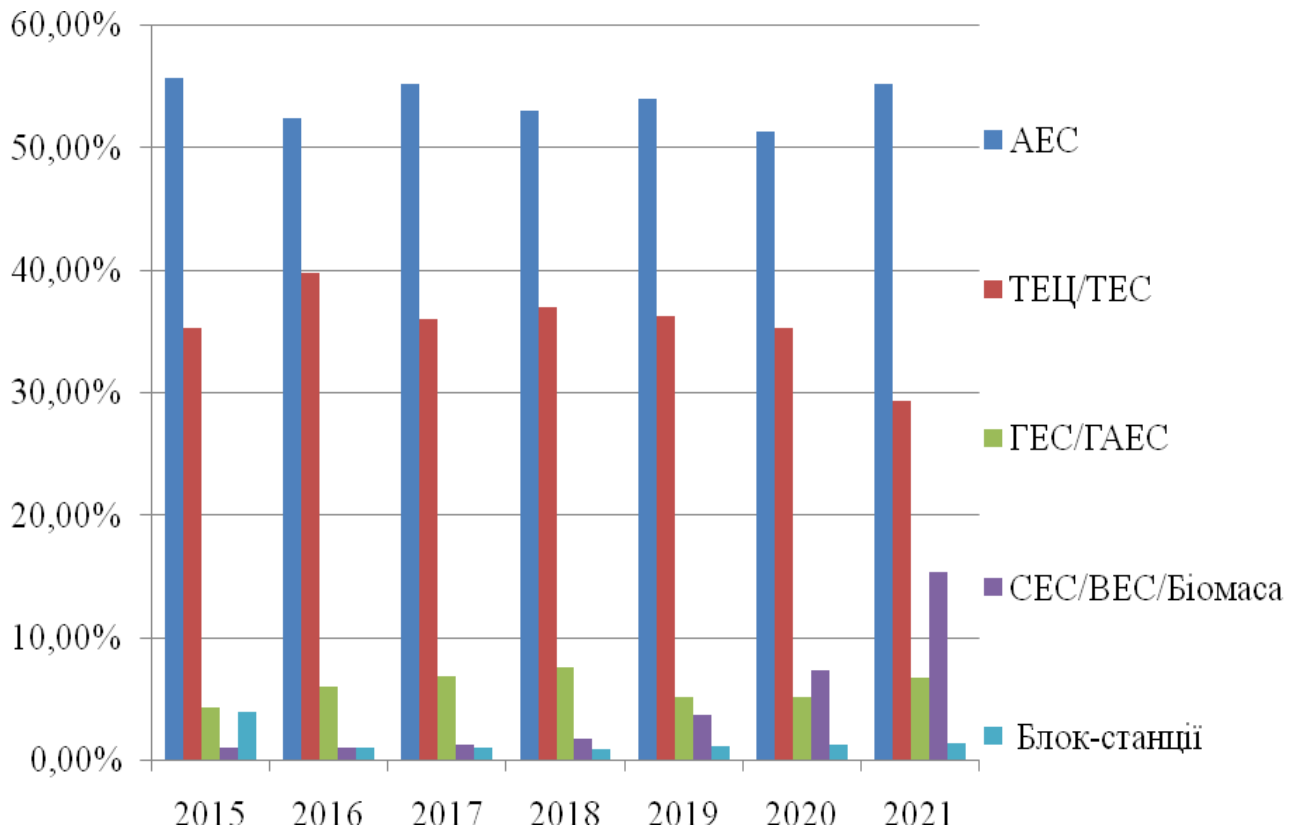


Рисунок 2.1 – Частка різних типів електростанцій в загальному виробітку енергії, % [35]

Як видно із даних таблиці 2.1. та рисунка 2.1. структура генеруючих потужностей енергосистеми є неоптимальною, що зумовлено наступним:

- значною відносною часткою АЕС, які, відповідно до технологічного регламенту експлуатації, використовують для покриття графіку споживання і не залучають до добового регулювання;
- низьким рівнем маневреності енергоблоків ТЕС, котрі працюють на твердому паливі у зв'язку із зносом та старіння обладнання;
- нерегульованим та змінним режимами роботи генеруючих потужностей, які виробляють електроенергію із використанням альтернативних джерел енергії, що посилюється відсутністю підходів і засобів для надійного прогнозування режимів генерування [31, с.27].

Отже, можна зробити висновки, що існуючі генеруючі джерела фактично знаходяться на стадіях вичерпання фізичних можливостей для виконання добового регулювання і раціональних режимів функціонування енергогенеруючих підприємств, тому є нагальна потреба введення новітніх високоманеврених потужностей.

2.1.2 Загальна характеристика господарської діяльності та реалізації конкурентної стратегії АТ «ДТЕК Західенерго»

Проведемо дослідження особливостей функціонування енергогенеруючих підприємств, зокрема, ПАТ «ДТЕК Західенерго» порівняно із ПАТ «ДТЕК Дніпроенерго», ПАТ «Центренерго» та ПАТ «ДТЕК Східенерго». Основні характеристики підприємств наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Енергогенеруючі підприємства (ТЕС) України [36-39].

№	Енергетичне підприємство	Назва ТЕС	Потужність, МВт	Характеристика діяльності	Кількість енергоблоків
1	2	3	4	5	6
1.	ПАТ «Центренерго»	Вуглегірська ТЕС	3600	Безаварійна і економічна робота генеруючих потужностей для задоволення потреб енергоринку і сталого забезпечення енергетичних блоків компанії паливними ресурсами	23
2.		Зміївська ТЕС	2175		
3.		Трипільська ТЕС	1800		
4.	ПАТ «ДТЕК Дніпроенерго»	ДТЕК Криворізька ТЕС	2820	Один із найпотужніших виробників теплової і електричної енергії	25
5.		ДТЕК Придніпровська ТЕС	2400		
6.		ДТЕК Запорізька ТЕС	3600		

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6
7.	ПАТ «ДТЕК Західенерго»	ДТЕК Ладижин- ська ТЕС	1800	П'ята за величиною енерго- генеруюча компанія. Електроенергія поста- чається українським споживачам і на експорт до євро- пейських країн.	20 енерго- блоків та 2 турбіни
8.		ДТЕК Бурштинська ТЕС	2300		
9.		ДТЕК Добротвірсь- ка ТЕС	600		
10.	ПАТ «ДТЕК Східенерго»	ДТЕК Зуївська ТЕС	1245	Потужна енергогенеруюча компанія, виробляє електричну і теплову енергію для східних регіонів України	18 енерго- блоків та 1 турбіна
11.		ДТЕК Курахівська ТЕС	1460		
12.		ДТЕК Луганська ТЕС	2400		

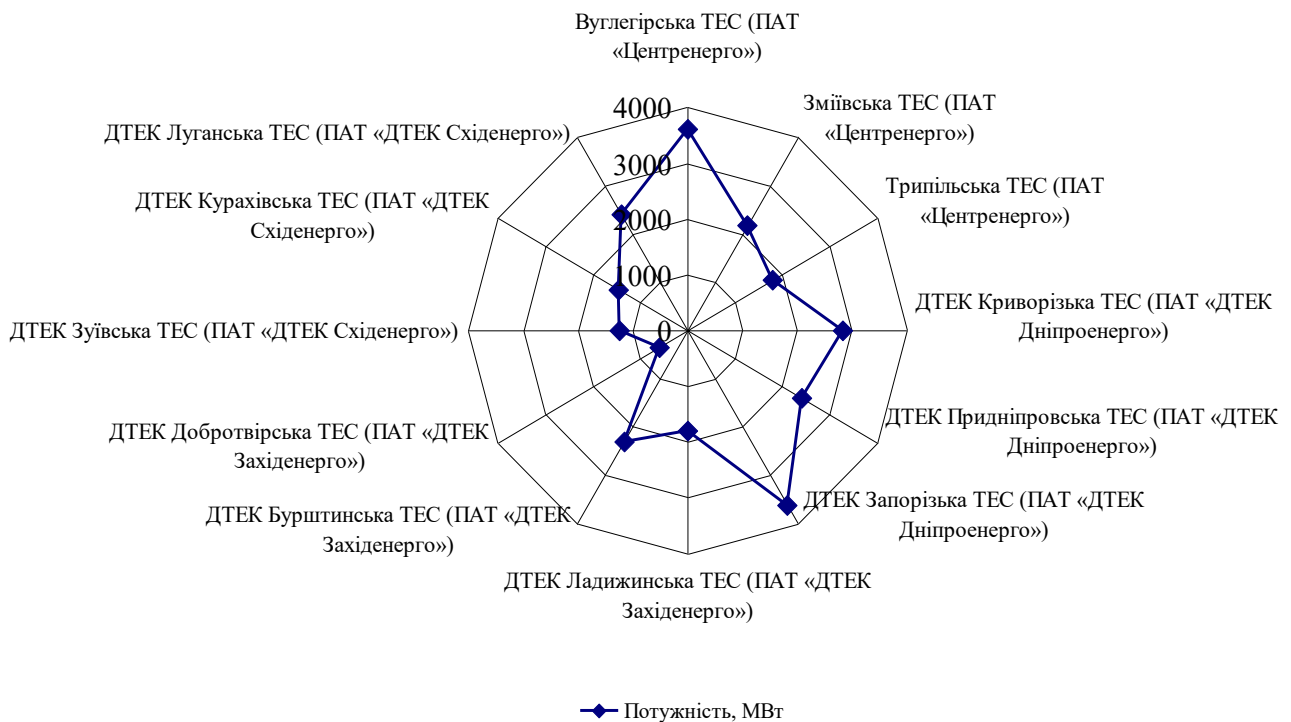


Рисунок 2.2 – Потужність енергогенеруючих підприємств (ТЕС)

ДТЕК «Західенерго» [40] було створено внаслідок реструктуризації електроенергетики України відповідно до наказу Міністерства України від 16.08.1995 № 155, Указу Президента України від 04.04.1995 № 282/95 «Про структуру перебудови в електроенергетичному комплексі України».

Вісімнадцятого квітня 2000 року ДАЕК «Західенерго» було перейменовано на ВАТ «Західенерго».

На підставі Постанови Кабміну України № 794 від 22.06.2004 державну частку акцій (70,1%) ВАТ «Західенерго» було передано до статутного фонду Національної акціонерної компанії «Енергетична компанія України».

Відповідно до рішення Загальних зборів акціонерів 22.03.2011 р. ВАТ «Західенерго» було перейменовано на ПАТ «Західенерго».

Відповідно до рішення Загальних зборів акціонерів 28.03.2014 р. ПАТ «Західенерго» було перейменовано на ПАТ «ДТЕК ЗАХІДЕНЕРГО».

28 червня 2018 р. проведена державна реєстрація змін про ПАТ «ДТЕК ЗАХІДЕНЕРГО»: змінено найменування товариства на АТ «ДТЕК ЗАХІДЕНЕРГО».

До складу АТ «ДТЕК Західенерго» входять Бурштинська ТЕС, Добротвірська ТЕС та Ладижинська ТЕС, а також сервісні підприємства Галременерго, Львівенергоавтотранс, Львівенергоспецремонт, Західенергопостач.

АТ «ДТЕК Західенерго» є третьою за величиною енергогенеруючою компанією України, що складає приблизно 14,2% від загальної потужності електроенергетики держави.

За обсягами виробництва електроенергії ПАТ «ДТЕК Західенерго» займає одне із провідних місць серед теплогенеруючих компаній.

Середньооблікова чисельність штатних працівників становить – 3112 осіб.

Вся електроенергія, як правило, реалізується ДП «Енергоринок» за цінами, що розраховані на основі розрахунково-аналітичного методу

прогнозованої оптової ціни, яку використовує Національна комісія, котра здійснює державне регулювання в сферах енергетики і комунальних послуг.

Підвищення ефективності функціонування ТЕС є процесом, що вимагає компенсації зростаючих витрат паливного циклу. Розвідка, освоєння і експлуатація нових родовищ нафти, газу та вугілля, як і дорозробка існуючих, є більш високовартісними і підтримання прийнятних цін на електроенергію вимагає адекватного підвищення ККД ТЕС. Крім цього, необхідність зростання ефективності диктується і екологічними міркуваннями.

Модернізація існуючої теплової енергетики на принципах сталого розвитку та виконання екологічних вимог Європейського енергетичного співтовариства зроблять галузь більш безпечною для населення та довкілля. Для всіх енергогенеруючих підприємств передбачена наступна схема розподілу прибутку: фонд розвитку виробництва – 65 %; фонд виплати дивідендів – 30 %; резервний фонд – 5 %;

Відповідно до стратегії підприємств енергетичного комплексу України до 2030 року, передбачається щорічне зростання споживання електричної енергії, що потребує збільшення її виробництва.

В контексті Стратегії 2030 Групи ДТЕК [41] передбачено фундаментальну трансформацію стратегії бізнесу (конкурентної стратегії), що дозволить зберегти позицію лідера енергетичної компанії в Україні. Зокрема, заплановано зміни у напрямках лідерства, трансформації, диверсифікації, клієнтоцентричності та міжнародної експансії.

Зокрема, Група ДТЕК створює власну інноваційну екосистему і залучає кращі в світі технології, експертизу і партнерів для розвитку бізнесу в Україні. Ефективність виробництва, ефективність інвестицій, ефективність управління — це базові принципи роботи Групи ДТЕК.

Група ДТЕК збільшує видобуток газу, активно розвиває ВДЕ та видобуває вугілля для повного забезпечення теплової генерації компанії.

Люди є ключовою рушійною силою розвитку Групи ДТЕК і джерелом конкурентної переваги. Група ДТЕК відповідальний інвестор, надійний партнер і один з найбільших роботодавців в Україні.

Основними стратегічними планами АТ «ДТЕК Західенерго» на майбутні роки передбачено оптимізацію виробничих процесів і продовження модернізації виробничих потужностей.

Також збільшуються потреби у маневрових потужностях, що забезпечують ТЕС України. Тому АТ «ДТЕК Західенерго» планує, щорічне збільшення виробництва електричної енергії.

2.2 Аналіз та оцінка основних техніко – економічних показників підприємства АТ «ДТЕК Західенерго» за 2019 – 2022 роки

Проблеми ефективності виробничої діяльності завжди посідали важливе місце серед актуальних проблем економічної науки. Фактично визначення ефективності виробничо-господарської діяльності полягає в оцінюванні його результатів. Такими результатами можуть бути обсяги виготовленої або реалізованої продукції в натуральному чи вартісному виразі, прибуток. Проте, сама по собі величина отриманих результатів не дасть змогу робити висновки про рівень ефективності або неефективності діяльності підприємства, оскільки невідомо завдяки яким саме показникам отримано результати. Для отримання об'єктивної реальної оцінки ефективності суб'єкта господарювання необхідно також врахувати витрати, що дали змогу отримати ті або інші економічні результати. Крім того, суттєво на операційну діяльність впливає фінансовий стан компанії, а також певні управлінські, організаційні, технологічні та ряд інших переваг, що, як правило, є нематеріальними ресурсами.

Виконаємо аналіз та оцінювання основних техніко-економічних показників ПАТ «ДТЕК Західенерго».

Ефективність виробничо-господарської діяльності підприємств характеризується певною системою техніко-економічних показників, вибір яких залежить від спеціалізації компанії. У процесі аналізу визначається та досліджується динаміка зміни основних техніко-економічних показників протягом аналізованого періоду (2019-2022 рр.) діяльності підприємства, розраховуються в абсолютному і відносному вигляді відхилення показників у звітному році в порівнянні із попереднім.

Проаналізувавши динаміку (зміну) основних техніко-економічних показників ПАТ «ДТЕК Західенерго» протягом досліджуваного періоду можна дати загальну оцінку діяльності підприємства, виявити його слабкі та сильні сторони.

Для виявлення основних (пріоритетних) тенденцій розвитку підприємства за досліджуваний період розраховуємо техніко-економічні показники його виробничо-господарської діяльності.

Відібрані техніко-економічні показники представлено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Основні техніко-економічні показники підприємства АТ «ДТЕК Західенерго» [42]

Показники	Роки			
	2019	2020	2021	2022
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	22 410 677	17 296 976	20 151 418	36 668 607
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	26 489 928	17 437 815	24 503 956	39 710 127
Витрати на оплату праці, тис.грн	847 939	764 795	740 829	770 592

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн./грн	1,18	1,008	1,216	1,083
Фондовіддача, грн./грн	4,28	3,15	3,27	7,75
Продуктивність праці, тис. грн./ос	4621	4118,3	6449	11783
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	-4079251	-140839	-4352538	-3041520

Для аналізу основних техніко-економічних показників підприємства застосуємо ряди динаміки. Результати розрахунків заносимо у таблицю 2.4. На основі таблиці 2.4, для наглядності, зобразимо базових темпів росту на рисунок 2.3. Динаміку показника «Прибуток від реалізації продукції», через від'ємні значення, представимо на рисунку 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка основних техніко-економічних показників АТ «ДТЕК Західенерго» за 2019 - 2022 рр.

Роки	Фактичне значення	Абсолютний приріст		Темпи росту, %		Темпи приросту, %	
		базисні	ланцюгові	базисні	ланцюгові	базисні	ланцюгові
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн							
2019	22410677	-		100		-	
2020	17296976	-5113701	-5113701	77,2	77,2	-22,8	-22,8
2021	20151418	-2259259	2854442	89,9	116,5	-10,1	16,5
2022	36668607	14257930	16517189	163,6	182,0	63,6	82,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн							
2019	26489928	-		100		-	
2020	17437815	-9052113	-9052113	65,8	65,8	-34,2	-34,2
2021	24503956	-1985972	7066141	92,5	140,5	-7,5	40,5
2022	39710127	13220199	15206171	149,9	162,1	49,9	62,1
Витрати на оплату праці, тис.грн							
2019	847939	-		100		-	
2020	764795	-83144	-83144	90,2	90,2	-9,8	-9,8
2021	740829	-107110	-23966	87,4	96,9	-12,6	-3,1
2022	770592	-77347	29763	90,9	104,0	-9,1	4,0

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн/грн							
2019	1,18	-		100		-	

2020	1,008	-0,172	-0,172	85,4	85,4	-14,6	-14,6
2021	1,216	0,036	0,208	103,1	120,6	3,1	20,6
2022	1,083	-0,097	-0,133	91,8	89,1	-8,2	-10,9
Фондовіддача, грн/грн							
2019	4,28	-	-	100	-	-	-
2020	3,15	-1,13	-1,13	73,6	73,6	-26,4	-26,4
2021	3,27	-1,01	0,12	76,4	103,8	-23,6	3,8
2022	7,75	3,47	4,48	181,1	237,0	81,1	137,0
Продуктивність праці, тис.грн/ос							
2019	4621	-	-	100	-	-	-
2020	4118,3	-502,7	-502,7	89,1	89,1	-10,9	-10,9
2021	6449	1828	2330,7	139,6	156,6	39,6	56,6
2022	11783	7162	5334	255,0	182,7	155,0	82,7

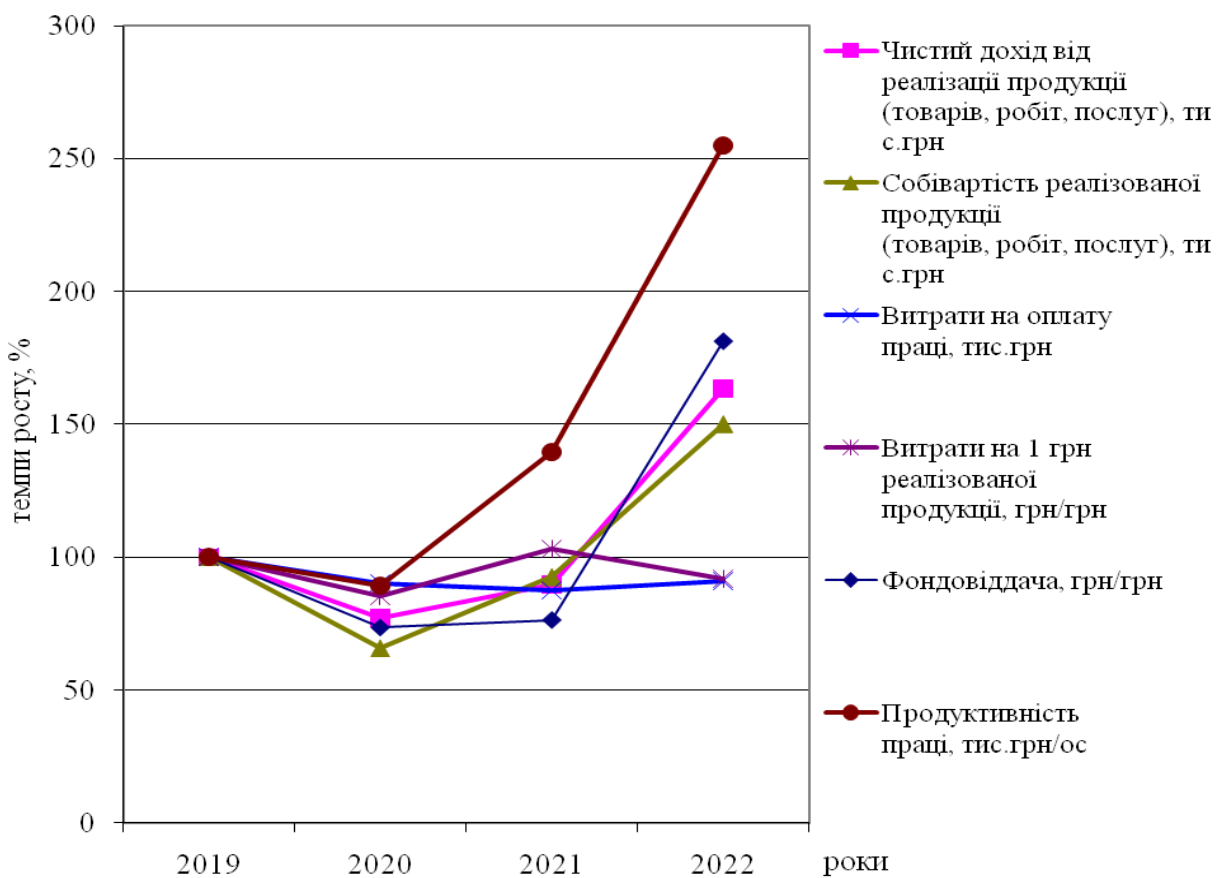


Рисунок 2.3 – Динаміка основних техніко – економічних показників на підприємстві АТ «ДТЕК Західенерго» за 2019-2022 рр.

Одним з найголовніших техніко-економічних показників, що характеризує виробничо-господарську діяльність АТ «ДТЕК Західенерго» є чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг).

Протягом 2020-2022 рр. чистий дохід поступово зростає. Так, у 2020 році даний показник становив понад 17 млрд.грн, а у 2022 році темпи росту у порівнянні із значення 2019 р. (базового року) складають 163,6% (абсолютне значення за 2022 р. – понад 36,7 млрд.грн).

Дана позитивна тенденція спричинена, головним чином збільшення виробництва електроенергії та максимальним завантаженням виробничих потужностей ТЕС АТ « ДТЕК Західенерго», а також зростанням тарифів на електроенергію.



Рисунок 2.4 – Динаміка показника «Прибуток від реалізації продукції» на підприємстві АТ «ДТЕК Західенерго» за 2019-2022 рр.

Собівартість реалізованої продукції впродовж 2020-2022 рр. стрімко зростає. Зокрема, у 2021 р. ланцюгові темпи росту показника становлять 140,5%, а в 2022 році показник становить понад 39,7 млрд. грн (149,9% від значення за 2019 р.). На значне збільшення собівартості реалізованої продукції вплинуло, головним чином, збільшення у понад 1,6 рази витрат на матеріальні ресурси. Так, у 2021 році метеріальні витрати АТ «ДТЕК Західенерго» становлять 18 626, 4 млн.грн., а у 2022 р. – 31176, 1 млн. грн. У значній мірі, на зростання собівартості вплинули також збільшення у більш, ніж 115 разів

витрат на збут, які у 2022 році досягають 1 898 млн.грн; та зростання інших операційних витрат з 967,6 млн. грн у 2021 р. до 1355,7 млн. грн у 2022 році.

Витрати на оплату праці у АТ «ДТЕК Західенерго» за аналізований період (2019-2022 рр.) залишаються майже на одному рівні – в середньому 80 млн.грн. Слід відмітити, що середньомісячна заробітна плата з кожним роком зростає, а чисельність працівників за досліджуваний період знизилась у більш, ніж 1,5 рази і становить у 2022 році 3112 осіб.

Витрати на 1 грн реалізованої продукції за досліджуваний період змінюються в межах від 1,008 грн/грн до 1,216 грн/грн, що в значній мірі, корелюється із динамікою чистого доходу від реалізації продукції та собівартості реалізованої продукції.

Фондовіддача з 2019 по 2022 рр. змінюється стрибкоподібно. Так, у 2019 році фондовіддача становить 4,28 грн/грн, в 2020 році знижується на 26,4% порівняно із базовим 2019 роком; та стрімко зростає з 2021 по 2022 рр.

Зокрема, у 2022 році значення показника фондовіддачі становить 7,75 грн/грн (137% від рівня 2019 року). Зростання показника у 2022 р. спричинене, в основному, зниженням у більш, ніж 1,5 рази середньорічної вартості основних виробничих фондів та значним зростанням обсягів виробленої електроенергії.

Показник «Продуктивність праці» з 2020 по 2022 рр. стрімко зростає. У 2020 році значення показника складає 4118,3 тис.грн/ос, у 2021 – 6449 тис.грн/ос, а у 2022 досягає 11783 тис.грн/ос. Збільшення виробництва електроенергії, при досить значному зниженні середньооблікової чисельності працівників за 2020-2022 рр. обумовили дану тенденцію.

Як видно із рисунка 2.4 АТ «ДТЕК Західенерго» є збитковим, оскільки за наналізований період 2019-2022 рр. собівартість реалізованої продукції перевищує чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). Проте, потрібно зазначити, що у 2020 році собівартість і дохід від реалізації були майже на одному рівні.

Таким чином, відповідно до виконаного аналізу основних техніко – економічних показників можна зробити висновки, що з 2019 по 2022 роки підприємство АТ «ДТЕК Західенерго» є нерентабельним. Проте для підвищення ефективності діяльності в сучасних ринкових умовах, потрібно оптимізувати витрати операційної діяльності, більш ефективно використовувати наявну ресурсну базу, модернізувати та оновлювати основні засоби підприємства, що в свою чергу призведе до зменшення шкідливих викидів в атмосферу.

2.3 SWOT-аналіз діяльності АТ «ДТЕК Західенерго»

Для дослідження особливостей реалізації конкурентної стратегії АТ «ДТЕК Західенерго» виконаємо оцінювання ринкового середовища АТ «ДТЕК Західенерго» за допомогою SWOT-аналізу. Перш за все визначимо у розрізі ключових параметрів діяльності підприємства сильні та слабкі сторони (таблиця 2.5).

До відібраних параметрів віднесено:

1. Організація (оцінювання рівня кваліфікації працівників, їх зацікавленість у розвитку підприємства, тощо);
2. Виробництво (оцінюються виробничі потужності, ступінь зносу устаткування, собівартість продукції, надійність постачання сировини й матеріалів і т.п.);
3. Фінанси (оцінюються витрати виробництва, доступність капіталу, оборотність капіталу, рівень фінансової стійкості, прибутковість, дохідність тощо);
4. Інновації (оцінюється частота запровадження нових продуктів та послуг, ступінь новизни, терміни окупності і т.п.)

5. Маркетинг (оцінюється рівень цін, репутацію, ефективність застосовуваної моделі збуту, ефективність реклами, асортимент послуг, кваліфікація персоналу та ін.).

Таблиця 2.5 – Визначення сильних та слабких сторін АТ «ДТЕК Західенерго»

Параметри оцінки	Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Організація	- великий досвід роботи у галузі; - високий класифікаційний рівень співробітників	- високий ступінь травматизму
2. Виробництво	- відносно високий рівень якості продукції	- високий ступінь спрацювання устаткування; - висока собівартість продукції
3. Фінанси	- доходність	- низька кредитоспроможність
4. Інновації	- модернізація виробничих устаткувань	- низька частота впровадження нововведень
5. Маркетинг	- високий імідж	- недостатність виходу на енергетичні ринки Європи.

За основу при оцінюванні можливостей та загроз (таблиця 2.6) можна взяти наступні параметри:

1. Фактори попиту (місткість ринку, структуру попиту, темпи зростання ринку і т.п.)
2. Фактори конкуренції (кількість конкурентів, наявність бар'єрів, розподіл ринкових часток і т.п.)
3. Фактори збуту (кількість посередників, умовам постачання матеріалів і т.п.)
4. Економічні фактори (курс валюти, інфляція, податкова політика, рівень доходів населення і т.п.)
5. Науково-технічні фактори (рівень розвитку науки та запровадження інновацій, рівень державної підтримки і т.п.)

Таблиця 2.6 – Визначення можливостей та загроз АТ «ДТЕК Західенерго»

Параметри оцінки	Можливості	Загрози
------------------	------------	---------

1. Конкуренція	- модернізація виробничих засобів.	
2. Збут	- збільшення частки на енергетичних ринках Європи	- зростання собівартості
3. Попит	- збільшення виробничих потужностей	
4. Науково-технічні фактори	- збільшення конкурентоспроможності продукції завдяки запровадженню новітніх технологій	
5. Економічні фактори	- нарощування експортних можливостей завдяки більш вільному доступу на зовнішні ринки	- погіршення умов діяльності через зростання податкового навантаження; - зниження темпів економічного зростання; - ріст інфляції.

Результати виконаного SWOT-аналізу представимо у вигляді матриці (таблиця 2.7).

Як видно із таблиці 2.7 сильні та слабкі сторони, можливості та загрози АТ «ДТЕК Західенерго» є характерними для більшості енергогенеруючих підприємств України.

Таблиця 2.7 – Матриця SWOT-аналізу АТ ДТЕК «Західенерго»

	<u>Можливості</u>	<u>Загрози</u>
	- збільшити конкурентоздатність продукції завдяки впровадженню нових технологій ; - модернізація обладнання; - збільшення частки на енергетичних ринках Європи; - нарощення експортних можливостей на зовнішніх ринках; - збільшення виробничих потужностей.	- зростання собівартості продукції; - погіршення умов виробничо-господарської діяльності через зростання податкового навантаження; - зниження темпів економічного розвитку; - зростання показника інфляції.
1	2	3

Продовження таблиці 2.3

1	2	3
---	---	---

<p style="text-align: center;"><u>Сильні сторони</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - відносно високий рівень якості продукції; - високий класифікаційний рівень працівників; - модернізація обладнання; - великий досвід діяльності у галузі; - прибутковість; - імідж підприємств. 	<p>1. Подальше покращення якості продукції через використання нових технологій.</p> <p>2. Можливості зростання обсягів виробництва продукції шляхом модернізації виробничого обладнання.</p> <p>3. Збільшення частки на енергетичних ринках Європи і завдяки відносно високій якості продукції та іміджу компанії.</p> <p>4. Збільшити виробничих потужностей, враховуючи досвід роботи та високий рівень кваліфікації працівників.</p>	<p>1. Зменшення собівартість продукції завдяки використанню модернізованого обладнання.</p>
<p style="text-align: center;"><u>Слабкі сторони</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - високий рівень зношення устаткування; - зростання травматизму; - високі показники собівартість; - низький рівень кредитоспроможності; - недостатність виходу на енергетичні ринки Європи; - низький рівень запровадження нововведень. 	<p>1. Відсутність ефективної збутової діяльності і низька є перешкодами для збільшення попиту на продукцію.</p> <p>2. Низький рівень запровадження нововведень призведе до зменшення частки на енергетичних ринках країн Європи.</p> <p>3. Високий рівень зношення обладнання і застарілі технології є перешкодами для збільшення виробничих потужностей.</p>	<p>1. Зниження темпів економічного розвитку через низький рівень кредитоспроможності</p>

Таким чином, основними проблемними питаннями для забезпечення конкурентних стратегій підприємств енергетичної галузі, зокрема, є наступні:

- підвищення ефективності використання енергогенеруючих потужностей, завершення та розробка нових проектів реконструкції виробничого устаткування, перехід дистрибуційних підприємств на стимулювальне тарифоутворення;
- розвиток наявних та майбутніх пріоритетних ділянок нерозподіленого фонду;
- зниження рівня виробничого травматизму;

- побудова ефективної системи управління екологічними ризиками;
- участь у просуванні найкращих європейських практик, спрямованих на реформування енергетичної галузі та створення ефективного конкурентного середовища.
- створення системи безперервного персонального розвитку для всіх співробітників;
- вихід на оптимальні техніко-економічні режими завантаження потужностей ТЕС і шахт;
- відновлення кредитоспроможності.
- організація єдиного центру обслуговування клієнтів і впровадження системи управління взаємовідносинами з клієнтами.
- реалізація стратегії прямого виходу на енергетичні ринки Європи; збільшення частки прямих продажів кінцевим споживачам.

2.4 Оцінка ефективності реалізації конкурентної стратегії АТ «ДТЕК Західенерго»

З метою визначення ефективності реалізації конкурентної стратегії використаємо методичні підходи наведені у п.1.2. Проведемо дослідження ефективності реалізації конкурентної стратегії на прикладі енергогенеруючої компанії провідного підприємства АТ «ДТЕК Західенерго».

Інформацію про показники ефективності виробничої діяльності АТ «ДТЕК Західенерго», ефективності збуту і реалізації продукції, фінансового стану та конкурентоздатності продукції за 2019-2022 роки представлено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Критерії (показники) оцінювання ефективності реалізації конкурентної стратегії енергогенеруючого підприємства АТ «ДТЕК Західенерго»

Критерії (показники)	Роки			
	2019	2020	2021	2022
1. Показники ефективності виробничої діяльності енергогенеруючого підприємства (Квд)				
1.1. Витрати на виробництво 1 кВт.год електроенергії, грн / грн	1,25	1,13	1,33	1,25
1.2. Фондовіддача, грн / грн	4,28	3,15	3,27	7,75
1.3. Фондоозброєність, тис.грн/ос	1081	1307,5	1972,6	1520,4
1.4. Продуктивність праці, грн / ос	4621	4118,3	6449	11783
2. Показники фінансового стану енергогенеруючого підприємства (Кф)				
2.1. Коефіцієнт автономії	-0,69	-0,1	-0,347	-0,512
2.2. Коефіцієнт платоспроможності	-0,409	-0,091	- 0,336	- 0,259
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,0002	0,007	0,005
2.4. Коефіцієнт оборотності обігових коштів	5,06	2,69	0,87	3,04
3. Показники ефективності збуту і реалізації продукції енергогенеруючого підприємства (Кзп)				
3.1 Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн./грн	1,18	1,008	1,216	1,083
3.2. Частка збутових витрат відносно чистого доходу від реалізації продукції, %	0,006	0,003	0,0008	0,052
3.3 Коефіцієнт використання встановленої потужності, %	60	59	45	43
3.4. Частка збутових витрат відносно операційних, %	0,0047	0,0025	0,0006	0,043
4. Показники конкурентоздатності продукції (Ккп)				
4. Конкурентоздатність продукції (товару)	0,92	0,89	0,85	0,8

Для визначення показників (критеріїв) ефективності виробничої діяльності, фінансового становища, ефективності збуту і реалізації продукції енергогенеруючого підприємства скористаємось методикою наведеною у п.1.2.

Результати виконаних розрахунків по АТ «ДТЕК Західенерго» представимо в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Результати розрахунку груп показників ефективності реалізації конкурентної стратегії енергогенеруючого підприємства АТ «ДТЕК Західенерго»

Роки	Показники ефективності виробничої діяльності енергогенеруючого підприємства (Квд)	Показники фінансового стану енергогенеруючого підприємства (Кф)	Показники ефективності збуту і реалізації продукції енергогенеруючого підприємства (Кзп)	Показники конкурентоздатності продукції (Ккп)
2019	0,84	0,4	0,74	0,92
2020	0,77	0,23	0,6	0,89
2021	1,02	0,075	0,51	0,85
2022	1,37	0,26	2,14	0,8

Графічну інтерпретацію динаміки груп показників ефективності реалізації конкурентної стратегії АТ «ДТЕК Західенерго» наведено на рисунку 2.5.

Як видно із результатів розрахунків за показниками ефективності операційної виробничої діяльності АТ «ДТЕК Західенерго» найвищими показники були у 2021-2022 роках (значення у 2021 р. становить 1,02, а в 2022– 1,37), що обумовлено високою фондовіддачею (3,27 в 2021 р. та 7,75 в 2022 р.) та показниками фондоозброєності у АТ «ДТЕК Західенерго». Так показник фондоозброєності у 2021 році складає 1972,6 тис.грн/ос, а в 2022 р. знизився та становить 1520,4 тис.грн/ос.

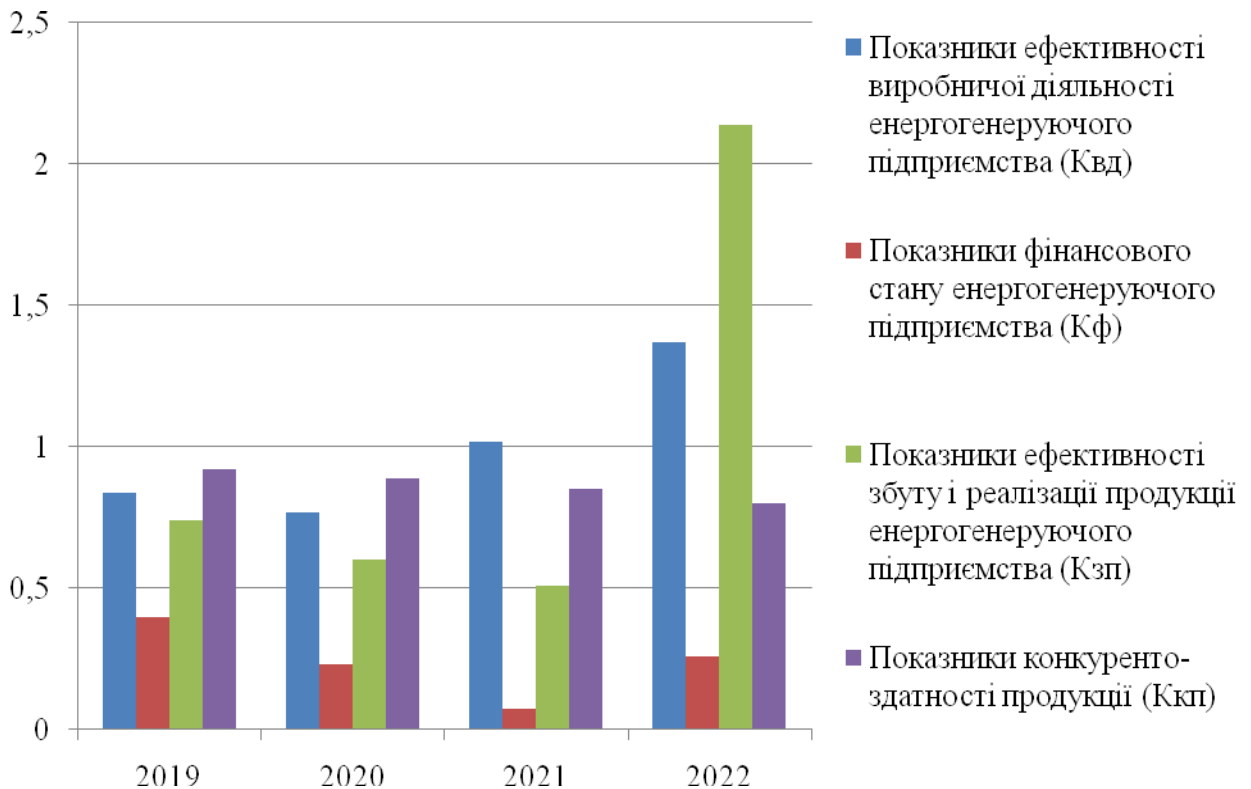


Рисунок 2.5 – Динаміка показників оцінювання ефективності реалізації конкурентної стратегії АТ «ДТЕК Західенерго»

Показники фінансового становища АТ «ДТЕК Західенерго» з 2019 по 2022 рр змінюються стрибкоподібно. Так, в 2019 р. значення показників 0,4, а у 2021 р. знижується у більше, ніж п'ять разів у порівнянні із 2019 р; у 2022 р. значення показників даної групи становить 0,26. На значення даної групи впливає коефіцієнт оборотності обігових коштів, який у 2019 р. становить 5,06, а у 2021 році – різко знижується і складає 0,87, проте дещо зростає у 2022 році (значення 3,04).

Виконані дослідження показали, що досить складним є питанням збуту і реалізації продукції енергогенеруючого підприємства за досліджуваний період. Зокрема, у 2019-2021 рр. значення показників було в межах 0,5-0,75. Найвагомий вплив був критеріїв витрати на 1 грн. реалізованої продукції та коефіцієнта використання встановленої потужності. Проте, у 2022 р. значення показників групи «ефективність збуту і реалізації продукції енергогенеруючого

підприємства» зросло до 2,14. Така тенденція обумовлена зростанням частки збутових витрат відносно чистого доходу від реалізації продукції у 65 разів та частки збутових витрат відносно операційних у понад 71 раз порівняно з попереднім 2021 р.

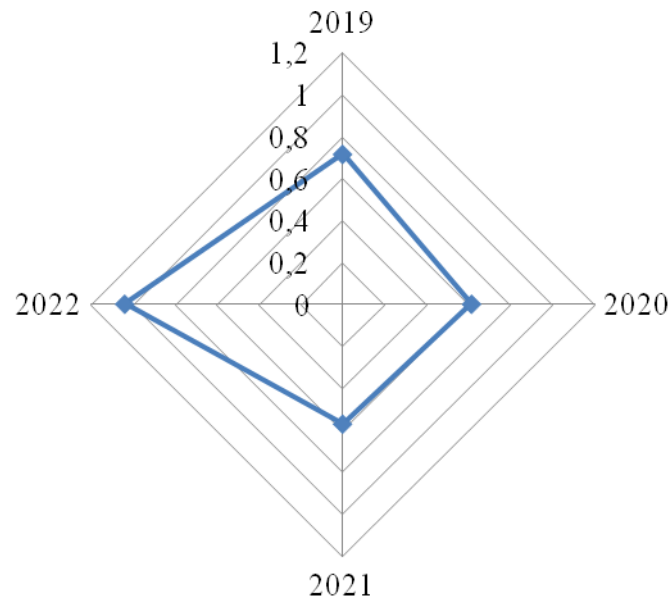
Проведені дослідження конкурентоздатності продукції показали, що у АТ «ДТЕК Західенерго» даний показник за 2019-2022 рр. знаходився в межах 0,8-0,92. Отже, можна відмітити, що із кожним роком якісні критерії (показники) знижуються в порівнянні із динамікою ринкових цін.

Завершальним етапом при оцінюванні ефективності реалізації конкурентної стратегії АТ «ДТЕК Західенерго» є визначення інтегрального показника ефективності реалізації конкурентної стратегії.

Розрахунок інтегрального показника ефективності реалізації конкурентної стратегії АТ «ДТЕК Західенерго» проведемо за формулою 1.1 та результати наведемо в табл. 2.7 і на рис. 2.6.

Таблиця 2.7 – Розрахунок інтегрального коефіцієнта ефективності реалізації конкурентної стратегії АТ «ДТЕК Західенерго»

Роки	Інтегральний коефіцієнт ефективності реалізації конкурентної стратегії АТ «ДТЕК Західенерго»
2019	0,7158
2020	0,6139
2021	0,57255
2022	1,0371



Інтегральний коефіцієнт ефективності реалізації конкурентної стратегії енергогенеруючого підприємства (Кен)

Рисунок 2.6 – Динаміка інтегрального коефіцієнта ефективності реалізації конкурентної стратегії АТ «ДТЕК Західенерго» за 2019 – 2022 рр.

Таким чином, на основі розрахунків представлених у табл.2.7 та рис.2.6 можна зробити наступні висновки: інтегральний коефіцієнт ефективності реалізації конкурентної стратегії АТ «ДТЕК Західенерго» за досліджуваний період 2019-2022 рр. не має чіткої тенденції до зростання або зниження, проте досягає максимального значення у 2022 році, що перевищує показники попередніх років у 1,4-1,8 разів.

Висновки до розділу 2

Виконані дослідження показали, що структура енергогенеруючих генеруючих потужностей вітчизняної енергетичної системи не є повністю оптимальною. Також генеруючі джерела знаходяться на стадіях вичерпання фізичних можливостей для належного добового регулювання, що потребує введення сучасних потужностей.

Встановлено, що АТ «ДТЕК Західенерго» є третьою генеруючою компанією України. Стратегічні плани АТ «ДТЕК Західенерго» передбачають оптимізацію виробничого процесу та щорічне збільшення виробництва електроенергії.

Проведені дослідження техніко-економічних показників показали, що підприємство є нерентабельним.

В результаті виконаного SWOT-аналізу встановлено, що ключовими питаннями реалізації конкурентних стратегій енергогенеруючих підприємств є завершення та впровадження нових проектів з реконструкції обладнання; формування системи управління з врахуванням екологічних проблем; покращення кредитоспроможності; реалізація стратегій збільшення частки на європейських енергоринках.

З метою визначення інтегрального показника ефективності реалізації конкурентної стратегії відібрано показники ефективності виробничої діяльності; фінансового стану; ефективності збуту і реалізації продукції; конкурентоздатності продукції.

Отриманий інтегральний коефіцієнт у АТ «ДТЕК Західенерго» за 2019-2022 рр. не має тенденції до зниження або зростання та досягає максимального значення у 2022 р.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ЕНЕРГОГЕНЕРУЮЧИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1 Шляхи та основні підходи удосконалення конкурентної стратегії підприємств

Основна мета управління конкурентною стратегією підприємства полягає у формуванні відповідного набору інструментів і механізмів, реалізація котрих на системній основі дасть змогу розвивати складові ресурсного потенціалу, дія яких забезпечуватиме ефективну виробничо-господарську діяльність та сталий розвиток підприємств в умовах зміни чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. У теорії управління використовують наступні підходи до стратегічного управління підприємством: системний, процесний та ситуаційний [43].

Відповідно до процесних підходів, управління конкурентною стратегією підприємством включає такі завдання, як отримання конкурентних переваг, їх нарощення в умовах ринку. Процесний підхід формується за принципом «ціль – завдання». Застосування процесного підходу визначає необхідність використання постійних процесів розвитку внутрішніх можливостей фірми відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

Ситуаційний підхід полягає у визначенні пріоритетності управління на основі врахування ситуації. Зокрема, ті чинники, які визначали рівень конкурентоспроможності в минулому не є актуальними в поточний момент. З іншої сторони, для того щоб суб'єкт господарювання був конкурентоздатним в майбутньому потрібно передбачати зміни ситуації.

Системний підхід є одним з найбільш важливих в системі управління. Даний підхід базується визначенні суб'єкта і об'єкта управління, всіх складових елементів, а також їхньої взаємодії.

Вперше сутність системного управління досліджував Р. Джонсон [44], визначаючи його як ефективну систему, що об'єднує діяльність підрозділів корпорації, які відповідальні за формування базових та майбутніх параметрів конкурентоздатності, підтримку досягнутого рівня конкурентоздатності із повним задоволенням потреби споживачів. Під системою розуміють «сукупність функціонально взаємозалежних та взаємодіючих об'єктів, що складає цілісне утворення або ж має властивість цілісності» [44, с. 98].

Система управління конкурентоздатністю підприємства є сукупністю методик, організаційної структури, процесів та ресурсів, які необхідні для формування і реалізації умов, що сприятимуть розробленню конкурентних переваг для суб'єкта господарювання (робіт, товарів, послуг) у бізнес-середовищі. Дана система не тільки стосується усіх видів діяльності, які пов'язані із формуванням конкурентних переваг, а й взаємодіє із ними [45].

Важливість використання системного підходу до управління конкурентною стратегією пояснюється, багатогранністю цієї економічної категорії та значною кількістю чинників, які на неї впливають.

Основні передумови застосування системного підходу:

- управління конкурентоздатністю передбачає різні види господарської діяльності;
- ефективність управління конкурентною стратегією досягається всіма видами менеджменту;
- повнота управління конкурентною стратегією забезпечується запровадженням управлінських заходів на різних рівнях;
- управління конкурентною стратегією на різних рівнях фокусується на різних об'єктах;
- управління конкурентною стратегією виконується на різних стадіях життєвого циклу.

Управління конкурентною стратегією ґрунтується на виробничих, технологічних, маркетингових, організаційних, професійних і інших конкурентних перевагах.

До технологічних переваг відносять якість виконання наукових досліджень, можливості запровадження інновацій, рівень застосування прогресивних технологій.

Виробничі переваги передбачають врахування собівартість продукції, якість продукції, рівень використання виробничих потужностей, наявність кваліфікованих працівників, продуктивність праці.

До маркетингових переваг прийнято відносити високий рівень кваліфікації працівників відділу реалізації, зручна система технічної допомоги в процесі використання продукції, рівень виконання замовлень покупців, гарантії якості товарів/послуг [46, с. 175].

Професійними перевагами є врахування «ноу хау» у сфері контролю якості, вміння проводити ефективну рекламну діяльність.

До організаційних переваг відносять високий рівень інформаційних систем, можливості адекватно реагувати на ринкову ситуацію, наявність значного управлінського досвіду.

До інших переваг відносять позитивний імідж суб'єкта господарювання, кваліфікований персонал, доступність фінансових ринків.

Слід зазначити, що конкурентні переваги не є сталими характеристиками, вони діють лише впродовж певного періоду.

Труднощі у формуванні конкурентних переваг полягають в тому, що удосконалення та розвиток потребують усі зазначені сфери виробничо-господарської діяльності підприємства. Проте, забезпечення одночасного формування професійних, технологічних, організаційних переваг є складно, тому потрібно визначити пріоритетність і можливість оперативної реалізації.

Дослідження управління конкурентною стратегією потребує визначення сутності понять суб'єкт та об'єкт управління.

Суб'єктом управління конкурентною стратегією підприємства є: і функціональний та лінійний управлінський апарат; колектив підприємства; формальні та неформальні інститути.

Об'єктом управління конкурентною стратегією є: цілі функціонування та розвитку економічних систем; фактори забезпечення конкурентоздатності підприємств; конкурентні переваги, процеси, технології; маркетингові комунікації; потенціали; споживачі; забезпечуючі підсистеми; конкуренти; продукти (товари); людський, фінансовий, технічний та інші капітали; складові елементи організаційного розвитку суб'єктів господарювання (організаційна культура, управлінський профіль, цінності, організаційна поведінка); колективи; окремі працівники; центри відповідальності [47, с. 56].

Схему функціонування підприємства, як управлінської системи представлено на рисунку 3.1.

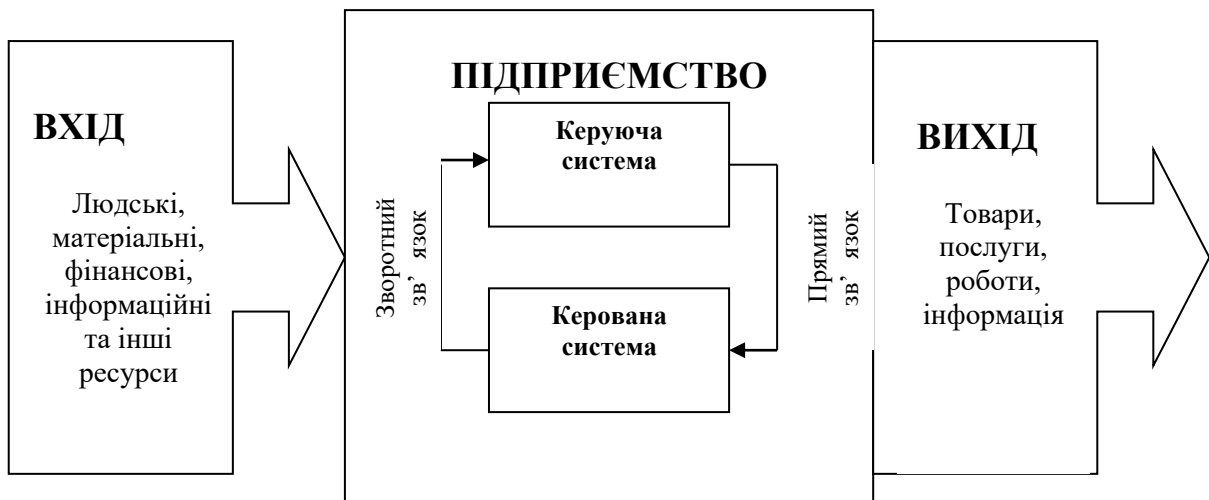


Рисунок 3.1 – Функціонування підприємства як системи

Процес управління конкурентною стратегією являє собою послідовність виконання етапів управлінської діяльності, що забезпечують вплив керуючої системи на керовану з метою досягнення визначених цілей.

Першим етапом процесу управління конкурентною стратегією є реалізація управлінських функцій, до яких відносять, наприклад: планування конкурентоздатності, управління розробкою технологій, конструювання виробів.

Другим етапом є розроблення методів управління, тобто способів впливу керуючої системи на керовану систему (планування виробництва продукції (товару, послуг, виконання робіт), планування НТР, матеріальні стимули праці, які спрямовані на досягнення конкурентоздатності, тощо).

Третій етап – формалізація управлінських методів, що супроводжується формуванням трансформаційних механізмів в конкретні накази, вказівки розпорядження, тощо.

Наступний етап полягає у розробленні та прийнятті відповідних управлінських рішень стосовно визначення ступеня досягнення конкурентоздатності; оцінювання ефективності реалізації конкурентної стратегії та управлінських рішень; формування напрямків діяльності управлінського апарату.

Основними проблемами, які є перешкодами для успішної реалізації конкурентних стратегій українських підприємств, є, перш за все, техніко-технологічна відсталість підприємств та наявність несприятливого бізнес клімату.

3.2 Основні напрями удосконалення конкурентної стратегії за ESG-критеріями

ESG (англ. environmental, social, governance – “довкілля”, “соціальна сфера”, “корпоративне управління”) – це є зусилля компанії по кожному із зазначених напрямів заради сталого розвитку [48].

Дані критерії враховують інвестори і фінансові інституції при прийнятті рішень про кредитування (інвестування), а також контрагенти і постачальники в рамках виробничо-комерційної діяльності.

Сучасне трактування ESG-принципів вперше сформулював колишній генеральний секретар ООН Кофі Аннан [49].

Ним запропоновано управлінцям (керівникам) великих світових компаній включити принципи у свої стратегії, перш за все, для боротьби зі зміною клімату.

Явище є популярним в останні роки, зокрема, в країнах Заходу. На початку 2000-х рр. у США налічувалося тільки 20 компаній із ESG-рейтингом. До 2020 року їхня число зросло майже до 800.

Бізнес, котрий претендує на високу ESG-оцінку, повинен відповідати стандартам розвитку в трьох категоріях: управлінській, соціальній та екологічній.

В екологічних принципах визначається, наскільки компанія дбає про незабруднення навколишнього середовища та як намагається усунути збитки екології.

У соціальних принципах відображено ставлення компанії до працівників, персоналу, споживачів, постачальників, партнерів.

Для того щоб відповідати стандартам, підприємство повинно працювати над якістю умов праці, дотримуватись гендерного балансу та інвестувати в соціальні проекти.

Управлінські принципи «відповідають» за якість управління компаніями: зарплати менеджменту, прозорість звітності, здорова обстановка на підприємстві, відносини із акціонерами тощо.

Напрацювання із формування регуляторного середовища ESG-інвестування у світі багато, однак щоб зрозуміти його доцільно розглянути різноманітні трактування [50].

Для сталого зростання компанія має дотримуватися балансу між всіма критеріями. Їх значимість відрізняється залежно від господарської діяльності різних підприємств. Зокрема, для енергетичної галузі особливу роль мають екологічні критерії.

ESG-рейтинг розробляють незалежні аналітично-дослідні установи: Bloomberg, JUST Capital, S&P Dow Jones Indices, MSCI, Refinitiv тощо. Вони виконують оцінювання розвитку компаній за критеріями – E, S та G – та надають бали за 100 бальною шкалою. Як правило, аналіз виконується на галузевому або регіональному рівні.

В міжнародній практиці використовують індекси корпоративної соціальної відповідальності, котрі дають змогу оцінити соціальну відповідальність підприємств.

Так, до прикладу, за даними Ernst&Young світові фондові ринки у контексті сталого розвитку використовують понад 100 індексів, які засновано на критеріях сталого розвитку [49].

Інша методика оцінювання результативності діяльності підприємства в області соціальної відповідальності заснована на критеріях дотримання загальноновизнаних міжнародних стандартів, як Рекомендації Глобальної ініціативи по звітності в області сталого розвитку GRI; Систем менеджменту якості ISO9001:2000; Стандартів звітності серії A1000, SA8000, ISO14101:2004; Керівництво з соціальної відповідальності ISO26000.

Для оцінювання інвестиційного потенціалу розроблені стратегії, які розкривають потенційні можливості підприємства на перспективу [51]. Характеристику зазначених стратегій представлено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Види стратегій та їх характеристика

Види стратегій	Характеристика
Тематичне спрямування («sustainability themed»)	Інвестування в напрями та активи, що вузько направлено співвідносяться із реалізацією ESG критеріїв, охоплюючи один або ж декілька напрямків (наприклад, інвестиції у «зелені» технології, стале зростання певної галузі)
Інтеграції ESG факторів («ESG integration»)	Розроблення інвестиційного портфеля використовуючи систематичне поєднання фінансового аналізу із оцінкою факторів соціального, екологічного та управлінського впливів
Відбір інвестицій із позитивним ефектом («best-in-class/ positive screening»)	Інвестування у компанії, галузі чи проекти, котрі демонструють високий рівень позитивних ефектів за критерієм ESG, у порівнянні з іншими у даній сфері
Інвестування із виключенням негативного ефекту («exclusionary/ negative screening»)	Передбачає виключення із інвестиційного портфеля активів, що відносяться до галузей, компаній, країн, що демонструють наявність певних негативних ефектів за критерієм ESG
Відбір із врахуванням нормативних вимог («norms-based screening»)	Врахування у інвестиційному портфелі активів, які за критерієм ESG узгоджуються із міжнародними вимогами і стандартами
Суспільно впливові (значущі) інвестиції («impact/ community investing»)	Інвестування в компанії, організації і фонди, що мають на меті досягнення значних соціального та екологічного ефекту поряд із отриманням фінансових доходів. Включає інвестування на ринках розвинених країн і країн, що розвиваються, та може передбачати отримання доходності нижче середньо ринкового
Участь в управлінні (керівництві) підприємством («corporate engagement and shareholder action»)	Інвестування із метою участі, як акціонера підчас голосування і впливові на прийняття управлінських рішень у компаніях, що спрямовані на виконання критерію ESG

Компанія ДТЕК відповідально ставиться до впливів виробничо-господарської діяльності на довкілля і соціальну сферу, а також турбується про якість життя майбутніх поколінь. Групою ДТЕК інтегровано 12 Цілей сталого розвитку ООН в свою ESG-стратегію до 2030 р.[41].

В розрізі зазначених цілей сформувано напрями удосконалення конкурентної стратегії енергогенеруючих підприємств за ESG-критеріями (рисунок 3.2).

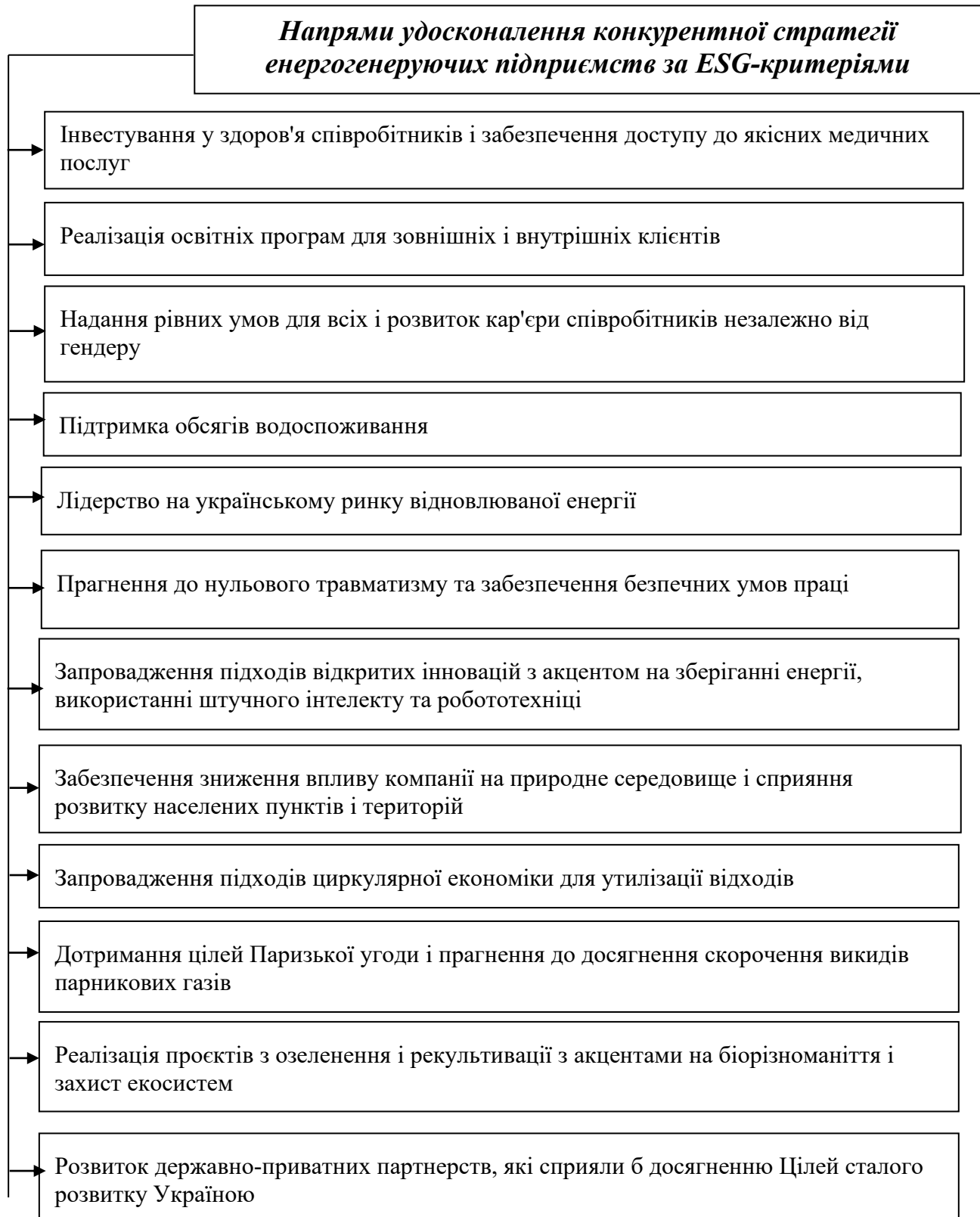


Рисунок 3.1 – Напрями удосконалення конкурентної стратегії енергогенеруючого підприємств за ESG-критеріями

Таким чином, ключовими напрямками удосконалення конкурентної стратегії на енергогенеруючих підприємствах є наступні: виконання зобов'язань із охорони атмосферного повітря та захисту навколишнього середовища, інвестування у розвиток відновлюваної енергетики та відповідне скорочення вуглецевого сліду теплової генерації; дотримання принципів циркулярної економіки (в тому числі використання промислових відходів); дотримання соціальних стандартів; забезпечення безпечних умов праці і цілісність системи охорони здоров'я працівників; дотримання кращих практик корпоративного управління.

Висновки до розділу 3

В результаті виконаних досліджень встановлено, що суб'єктами управління конкурентною стратегією на підприємстві є функціональний та лінійний управлінські апарати; працівники; формальні і неформальні інституції.

Об'єктами управління визначено цілі функціонування і розвитку систем; фактори досягнення конкурентоздатності; споживачі; процеси, технології; маркетингові комунікації; потенціали; конкуренти; продукти (товари); капітали; організаційна культура, цінності, організаційна поведінка; колективи; центри відповідальності.

Процес здійснення управління конкурентною стратегією є послідовністю виконання управлінських етапів, що забезпечують впливи керуючої системи на керовану для досягнення визначених цілей.

Основними перешкодами для успішної реалізації конкурентних стратегій вітчизняних підприємств, є техніко-технологічна відсталість та несприятливий бізнес клімат.

Основні напрями удосконалення конкурентної стратегії відповідно до ESG-критеріїв визначено виконання зобов'язань з охорони атмосферного повітря і захисту навколишнього середовища, інвестування в розвиток відновлюваних джерел енергії та відповідне скорочення (зниження) вуглецевого сліду теплової електрогенерації; дотримання принципів сучасної циркулярної економіки, зокрема, використання промислових відходів; дотримання європейських соціальних стандартів; цілісність систем охорони здоров'я працівників та дотримання безпечних умов праці; використання кращих світових практик корпоративного управління.

ВИСНОВКИ

В умовах сталого економічного розвитку однією з умов ефективного функціонування суб'єктів господарювання є забезпечення виконання конкурентної стратегії.

На основі проведених досліджень можна стверджувати, що розроблення та впровадження конкурентної стратегії є складним механізмом, який потребує формування стратегічних заходів для забезпечення сильних довготермінових ринкових позицій.

Таким чином, конкурентну стратегію можна трактувати, як стратегію окремих бізнес-одиниць компанії, що виділяє ключові напрями дій для забезпечення конкурентних переваг на ринку.

Оцінювання ефективності конкурентної стратегії енергогенеруючих підприємств у магістерській роботі запропоновано виконувати, використовуючи комплексний підхід, де враховано проведення стратегічного аналізу та визначення інтегрального показника ефективності конкурентної стратегії.

Сформований у роботі алгоритм оцінювання ефективності реалізації конкурентної стратегії енергогенеруючих підприємств передбачає наступні етапи: аналіз основних техніко-економічних показників за досліджуваний період; SWOT - аналіз енергогенеруючих підприємств; розрахунок групових показників та інтегрального показника ефективності реалізації конкурентної стратегії енергогенеруючих підприємств.

Виконаний у другому розділі магістерської роботи аналіз та оцінювання виробничо-господарської діяльності енергогенеруючих підприємств показав, що протягом аналізованого періоду (2018-2022 рр.) найбільшу частку у енерго структурі становлять АЕС (більше 50%) і ТЕЦ/ТЕС – майже 30%. Також, стрімко зростає частка СЕС/ВЕС/Біомаси у загальному виробітку електроенергії. Зокрема, у 2021 році вони складають понад 15,3% у структурі енергогенеруючих компаній.

Дослідження показали, що структура генеруючих потужностей української енергосистеми не є оптимальною. Зокрема, для ТЕС характерним є низький рівень маневреності енергоблоків ТЕС, які функціонують на твердому паливі, головним чином, через знос та старіння обладнання.

Таким чином, можна підсумувати, що існуючі генеруючі джерела знаходяться на стадіях вичерпання своїх фізичних можливостей для забезпечення добового регулювання та раціональних режимів діяльності енергогенеруючих підприємств, що вимагає введення сучасних високоманеврених потужностей.

Проведемо дослідження функціонування енергогенеруючих підприємств, на прикладі АТ «ДТЕК Західенерго» показало, що товариство є третьою за величиною генеруючою компанією України та становить 14,2% від загальної потужності електроенергетики країни.

В контексті Стратегії 2030 ДТЕК передбачено трансформацію стратегії бізнесу (конкурентної стратегії), що дасть змогу зберегти лідерські позиції на ринку. Зокрема, заплановано зміни в напрямках лідерства, диверсифікації, трансформації, клієнтоцентричності і міжнародної експансії.

Стратегічними планами АТ «ДТЕК Західенерго» передбачено оптимізацію виробничого процесу і продовження модернізації існуючих виробничих потужностей. Також підприємство планує щорічне збільшення виробництва електро енергії.

Результати аналізу та оцінки основних техніко-економічних показників АТ «ДТЕК Західенерго» показали, що протягом 2020-2022 рр. чистий дохід зростає. Зокрема, у 2022 році темпи росту порівняно з 2019 р. складають 163,6% .

Дана тенденція спричинена, в основному, збільшення виробництва електроенергії, а також зростанням тарифів на електроенергію.

Собівартість реалізованої продукції впродовж 2020-2022 рр. стрімко зростає. Так, у 2022 р. базисні темпи росту становлять 149,9%. На значне зростання собівартості реалізованої продукції вплинули, головним чином, зростання у понад 1,6 рази матеріальних витрат.

Затрати на оплату праці у АТ «ДТЕК Західенерго» за досліджуваний період залишаються в середньому на одному рівні – близько 80 млн.грн. Слід зазначити, що середньомісячна зарплата з кожним роком зростає.

Витрати на 1 грн реалізованої продукції за аналізований період змінюються у межах від 1,008 до 1,216 грн/грн.

Фондовіддача з 2019 по 2022 рр. змінюється стрімко подібно. Так, у 2022 р. значення показника фондовіддачі складає 7,75 грн/грн. Зростання показника у 2022 р. обумовлено, головним чином, зменшення у понад 1,5 рази середньорічної вартості основних фондів та зростанням обсягів виробництва електроенергії.

Продуктивність праці за період 2020-2022 рр. зростає: у 2021 становить 6449 тис.грн/ос, а в 2022 р. досягає 11783.

Проведені дослідження показали, що АТ «ДТЕК Західенерго» є збитковим, оскільки собівартість реалізованої продукції перевищує показник чистого доходу від реалізації продукції. Проте, слід відмітити, що в 2020 р. собівартість та дохід від реалізації були приблизно на одному рівні.

Отже, для покращення ефективності виробничо-господарської діяльності в ринкових умовах, необхідно оптимізувати операційні витрати, ефективніше застосовувати ресурсну базу, оновлювати основні засоби, що в свою чергу призведе у майбутньому до зменшення шкідливих викидів.

В результаті проведено SWOT-аналізу встановлено, що ключовими проблемними питаннями реалізації конкурентних стратегій енергогенеруючих підприємств є: завершення і розробка нових проектів реконструкції виробничого обладнання; формування ефективної системи управління екологічними питаннями; зменшення виробничого травматизму;

участь у використанні найкращих європейських практик реформування енергетичної галузі; вихід на оптимальні режими завантаження виробничих потужностей ТЕС та шахт; покращення кредитоспроможності; реалізація стратегії прямого виходу на європейські енергоринки; зростання частки прямих продажів споживачам.

Для визначення інтегрального показника ефективності реалізації конкурентної стратегії, на прикладі АТ «ДТЕК Західенерго» в магістерській роботі було відібрано чотири групи показників: ефективності виробничої діяльності енергогенеруючого підприємства; фінансового стану енергогенеруючого підприємства; ефективності збуту і реалізації продукції енергогенеруючого підприємства; конкурентоздатності продукції.

Дослідження показали, що за показниками ефективності виробничої діяльності АТ «ДТЕК Західенерго» найвищими показники були у 2021-2022, що обумовлено високою фондовіддачею та показниками фондоозброєності у АТ «ДТЕК Західенерго».

Показники фінансового становища компанії змінюються стрибкоподібно. Зокрема, у 2019 р. значення показників становить 0,4, а у 2022 р. значення - 0,26.

Складними є питанням збуту та реалізації продукції підприємства за досліджуваний період. Так, у 2019-2021 рр. значення показників (критеріїв) було у межах 0,5-0,75. Найвагомий вплив був витрати на 1 грн. реалізованої продукції і коефіцієнта використання встановленої потужності.

Виконані дослідження конкурентоздатності продукції засвідчили, що у АТ «ДТЕК Західенерго» показник за 2019-2022 роки був у межах 0,8-0,92.

Розрахований інтегральний коефіцієнт ефективності реалізації конкурентної стратегії підприємстві АТ «ДТЕК Західенерго» за 2019-2022 рр. не має чітко вираженої тенденції до зростання або ж зниження, однак досягає максимального значення у 2022 р., що перевищує значення попередніх років у 1,4-1,8 рази.

Для ефективної реалізації конкурентної стратегії використовують системний, процесний та ситуаційний підходи до стратегічного управління.

Зокрема, процесний підхід розробляється за принципом «ціль – завдання». Ситуаційний підхід полягає в визначенні пріоритетності управління із врахування ситуації. Системний підхід базується на ідентифікації суб'єкта та об'єкта управління, усіх складових елементів, а також відповідної взаємодії між ними.

Процес управління конкурентною стратегією є послідовністю виконання етапів управлінської діяльності, що дає змогу забезпечувати вплив керуючої системи на керовану для досягнення визначених цілей.

Таким чином, перешкодами для реалізації конкурентних стратегій українських енергогенеруючих підприємств, є, головним чином, технічна та технологічна відсталість і наявність несприятливого бізнес-клімату.

Визначено, що основними напрямками удосконалення конкурентної стратегії енергогенеруючих підприємств за ESG-критеріями є наступні: реалізація освітніх програм для зовнішніх та внутрішніх клієнтів; лідерство на вітчизняному ринку відновлюваної енергії; забезпечення нульового травматизму та безпечних умов праці; запровадження підходів циркулярної економіки; дотримання цілей Паризької угоди та прагнення до скорочення викидів парникових газів; розвиток державно-приватних партнерства.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ НА ДЖЕРЕЛА

1. Осовська Г. В. Формування стратегії конкуренції підприємств / Г. В. Осовська, Т. М. Барбаріч // Агросвіт. – 2010. – № 21. – С. 32-35. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2010_21_8.
2. Портер М. Конкуренція. – К.: Вільямс, 2000. – 495 с.
3. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / А. Олійник (пер. з англ.), Р. Скільський (пер. з англ.). – К.: Основи, 1998. – 390 с.
4. Притула Н.І. Практичні аспекти реалізації бізнес-стратегії на прикладі торговельного підприємства // С. Ю. Кулакова, Н. І. Притула // Ефективна економіка [Електронний ресурс]. – 2017. – № 12. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5959>.
5. Щурко У.В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій/ У.В.Щурко// Економіка і суспільство. Електронне наукове фахове видання. – Мукачевський державний університет – 2018. – Вип. 17. – С.402. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/60.pdf
6. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства. Курс лекцій./ В.Ф.Оберемчук – К.: МАУП, 2000.
7. Luenendonk Martin. URL: <https://www.cleverism.com/lexicon/competitive-advantage>.
8. Competitive Strategy. MBAskool. URL: <https://www.mbaskool.com/business-concepts/marketing-and- strategy-terms/7394-competitive-strategy.html>.
9. Войтович Н.В. Стратегічний аналіз моделей управління підприємницькими ризиками. Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету. 2008. Т. 2. Вип. 16. С. 65–67.
10. Ступак І.О. Конкурентні стратегії як управлінська категорія. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. 2010. № 684. С. 249-254.

11. Біловодська О.А. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. К. : Знання, 2010. 332 с..
12. Клименко Н.А. Румянцев А.П. Конкурентна стратегія: сутність та класифікація. Актуальні проблеми економіки та управління. 2007. Вип. 1. С. 22–24.
13. Грановська В.Г. Конкурентні стратегії розвитку аграрних підприємств у глобалізованому світі. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент». 2016. Вип. 1. С. 84–90.
14. Иванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія. Х.: ІНЖЕК, 2006. 383 с.
15. Дикань В. Л. Стратегічне управління : навч. посіб. [Електронний ресурс] / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, [та ін.]. – К. : ЦУЛ, 2013. – Режим доступу : <http://westudents.com.ua/knigi/-strategchne-upravlnnya-dikan-vl.html>.
16. Рильська Н. В. Бізнес-стратегія торговельного підприємства як алгоритм досягнення концептуальної стратегічної мети [Електронний ресурс] // Економічні науки – № 5 : Економіка підприємств. – Режим доступу : <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=525>.
17. Porter, Michael Cluster and the New Economics of Competitions, Harvard Business Review, Nov. – Dec. 1998.
18. Porter M. Competitive strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press, 1998. 422 p.
19. 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.
20. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: Підручник. – Тернопіль: „Економічна думка”, 2006. – 390 с.
21. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій підприємства: Навчальний посібник/ Під ред. д.е.н., проф.. академіка АЕН

України, зав. кафедри маркетингового менеджменту Донецького державного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського Л.В. Балабанової. – Д: ДонДУЕТ, 2001. – 180 с.

22. Давидов Г. М. Стратегічний аналіз : навч. посіб. / Г. М. Давидов, В. М. Малахова, О. А. Магопець та ін. – К. : Знання, 2011. – 389 с.

23. Andrews K. The Concept of Corporate Strategy [Third Edition] / K. Andrews. – New York: Richard D. Irwin Publishing, 1987. – 152 p.

24. Брайсон Джон М. Стратегічне планування для державних та неприбуткових організацій / Джон М. Брайсон ; [перекл. з англ. А. Кам'янець]. – Львів : Літопис, 2004. – 352 с.

25. Оберемчук В.Ф. Конкуренція: поняття, стратегія / В.Ф. Оберемчук // Стратегія економічного розвитку України: Наук. зб. – К. : КНЕУ, 2011. – Вип. 5. – С. 211-217.

26. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації / І. В. Смолін. – К.: КНТЕУ, 2004. – 174 с.

27. Маркетинг та ціноутворення на ринках енергії. Навчально-методичний посібник для студентів всіх форм навчання спеціальності «Енергетичний менеджмент» /Укл.: К.О.Братковська. - Запоріжжя. ЗДІА, 2014. – 90 с.

28. Управління економічним розвитком енергогенеруючих підприємств: монографія / Дергачова В. В., Кравченко М.О., Омельченко А.І. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка». – 2023. – с.

29. Dergachova V., Kravchenko M., Kuznetsova K. and Kotsko T. Ukraine's energy policy: analysis and development strategy. *Polityka Energetyczna – Energy Policy Journal*. 2020. Vol. 23. Iss. 4. Pp. 67–90. DOI: 10.33223/ej/128598187.

30. Дергачева В. В., Кравченко М. О., Виноградова О. О., Голюк В. Я., Кузнецова К. О. Управління детермінантами конкурентної девальвації: теоретичні та практичні аспекти. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики. 2021. Том 1. Вип. 36. С. 281-292.

31. Dergachova V., Kravchenko M., Kuznetsova K., Dergachova A., and Melnikova V. Systemic-structural analysis of the machine building enterprises economic sustainability formation mechanism. *Problems and perspectives in management*. 2019. Vol. 17. Iss. 3. Pp. 395-409.

32. Економіка енергетики: підручник/ за ред. Д.е.н. проф. Л.Г. Мельника, д.е.н. проф. І.М. Сотник – Суми: Університетська книга. 2015 рік. 378с.

33. Петрова І. (2023). Формування стратегії конкурентоспроможності для забезпечення економічної безпеки підприємства електроенергетики. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (2(70), 44–52. Режим доступу : <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-70-44-52>

34. Закон України «Про ринок електричної енергії» від 13 квітня 2017 року. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*, 2017, № 27–28, ст. 312). Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19>

35. Виробництво електроенергії в Україні за рік зросло на 5%. Режим доступу :<https://www.epravda.com.ua/news/2022/01/11/681292>

36. Ажнакін С. Г. Проблеми енергозбереження та енергоефективності діяльності електроенергетичних підприємств. *Економічні інновації*. 2013 рік. Випуск 55. С. 9-22. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecinn_2013_55_3

37. Андрійчук В. Г. Інноваційна модернізація вітчизняної економіки: стратегічні орієнтири та механізм їх реалізації. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2010 рік. Випуск № 1. С. 4-8

38. Афанасьєв М. В. Стратегія підвищення енергоефективності промисловості регіону: теоретико-методичні аспекти формування: монографія / М. В. Афанасьєв, Т. І. Салашенко. – Х. : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 284 с.

39. Бабич М.А. Застосування кластерного аналізу для оцінки підприємств газової промисловості України за показниками фінансового стану. *Управління розвитком*. 2012 рік. Випуск № 19(140). С. 157-160

40. ДТЕК "Західенерго". Режим доступу: <https://zakhidenergo.com.ua/>

41. НОВА СТРАТЕГІЯ ГРУПИ ДТЕК 2030. Режим доступу: <https://dtek.com/about/new-strategy/>

42. Фінансова звітність АТ "ДТЕК ЗАХІДЕНЕРГО" за 2019-2022 рр. Режим доступу: https://clarity-project.info/edr/23269555/finances?current_year=2021

43. Касич А. О., Глущенко Д. О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та держава*. 2016. № 11. С. 65–70.

44. Джонсон Р.А. Комплексне управління конкурентоспроможністю американських виробників: навч. посіб. / Р.А. Джонсон. — К.: Бліц Інформ, 2003.— 592 с.

45. Петрова А. Конкурентоспроможність підприємства в умовах нестабільності [Електронний ресурс] / А. Петрова, І. Шеховцова // Актуальні проблеми економіки та управління: зб. наук. праць. – 2015. – № 9. – Режим доступу: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/41544/43148>.

46. Блонська В.І. Вдосконалення конкурентоспроможності та підвищення ефективності діяльності підприємства внаслідок ефективного управління / В.І. Блонська, І.В. Шморгун // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.6. – С.174–180.

47. Драган О.І. Конкурентоспроможність підприємства в умовах технологічної конкуренції: методологічний аспект / О.І. Драган // Економіка ринкових відносин. – 2008. – № 1. – С. 55-59.

48. Що таке ESG-принципи і чому компаніям важливо їх дотримуватися. Режим доступу: <https://fintechinsider.com.ua/shho-take-esg-prynczyru-i-chomu-kompaniyam-vazhlyvo-yih-dotrymuvatysya/>

49. Лівощко Т. Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю будівельного підприємства за ESG-критеріями. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. №1 (314). С. 61-66.

50. Ткаченко А. М. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства / А. М. Ткаченко, Є. О. Колесник // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. – 2019. – № 4. – С. 14-21. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2019_4_5.

51. Захаркін О.О. Теоретичні основи адаптації ESG-критерію в інноваційно-інвестиційну діяльність підприємств (2015). Журнал Інтелект XXI. – 2015. – № 3 – С.47-55. Режим доступу: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2015/2015_3/7.pdf.

Бібліографічна довідка

Тема магістерської роботи: “Удосконалення конкурентної стратегії енергогенеруючих підприємств”

Обсяг пояснювальної записки – 76 сторінок.

Перелік графічного матеріалу :

1. Частка різних типів електростанцій в загальному виробітку енергії, %
2. Потужність енергогенеруючих підприємств (ТЕС)
3. Динаміка основних техніко – економічних показників на підприємстві АТ «ДТЕК Західенерго» за 2019-2022 рр.
4. Динаміка показника «Прибуток від реалізації продукції» на підприємстві АТ «ДТЕК Західенерго» за 2019-2022 рр.
5. Матриця SWOT-аналізу АТ ДТЕК «Західенерго»
6. Динаміка показників оцінювання ефективності реалізації конкурентної стратегії АТ «ДТЕК Західенерго»
7. Динаміка інтегрального коефіцієнта ефективності реалізації конкурентної стратегії АТ «ДТЕК Західенерго» за 2019 – 2022 рр.
8. Напрями удосконалення конкурентної стратегії енергогенеруючих підприємств за ESG-критеріями

08.01.2024

Баюла О.М.