

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

САВКА ЮЛІЯ ВАСИЛІВНА

УДК 005.51:005.412: 005.936.3:620.9

**ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ПАЛИВНО-
ЕНЕРГЕТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ В УМОВАХ РИНКОВИХ
ТРАНСФОРМАЦІЙ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання чужих ідей,
результатів і текстів зроблено з посиланням на відповідне джерело

_____ Ю.В. Савка

Науковий керівник: Полянська Алла Степанівна

доктор економічних наук, професор

Івано-Франківськ – 2018

АНОТАЦІЯ

Савка Ю. В. Планування розвитку підприємств паливно-енергетичного комплексу в умовах ринкових трансформацій. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» (073 – Менеджмент). – Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Івано-Франківськ, 2018.

Дисертаційна робота присвячена розробленню теоретико-методичних положень та обґрунтуванню практичних рекомендацій щодо планування розвитку енергетичних підприємств в умовах ринкових трансформацій.

З метою уточнення поняття ринкових трансформацій визначено сутність трансформацій як змін у діяльності підприємств ПЕК відповідно до затверджених програмних документів розвитку вітчизняної енергетики, міжнародних нормативних документів і стандартів, планів розвитку енергетичних підприємств, актуальність яких визначена об'єктивними викликами поступу світової енергетики та необхідністю покращення сучасного стану розвитку вітчизняних підприємств паливно-енергетичного комплексу.

Удосконалено понятійно-категорійний апарат планування розвитку підприємств в умовах трансформацій, що дозволяє врахувати обмеження такого планування, здійснювати планування в режимі реального часу, поєднувати кількісні і якісні методи планування, застосувати гнучкі інструменти планування та визначати суть і застосовувати форми планування відповідно до тих ситуацій, в яких воно здійснюється.

Виділено стимулюючі інструменти планування розвитку підприємств електропостачання, зокрема тарифів, інвестиційних програм та проектної діяльності, що розширюють можливості планування розвитку енергетичних підприємств.

Розроблено модель формування інвестиційної поведінки підприємств в сфері енергетики, яка розширює можливості інвестиційної діяльності для

забезпечення розвитку підприємств за основи виділення індикаторів та критеріїв розвитку та розглядає можливості змішаного фінансування проектних ідей розвитку та враховує участь стейкхолдерів у реалізації заходів, визначених у процесі планування розвитку підприємств.

Сформовано концептуальні положення побудови моделі планування розвитку енергетичних підприємств, які базується на комплексному використанні інструментів системного, партисипативного, інкрементального, планування, що поряд із методами формального планування дозволить підтримати трансформаційні процеси у вітчизняному ПЕК та сприятиме розширенню можливостей планувати та реалізувати необхідні зміни із врахуванням зацікавленості стейкхолдерів у результатах такого планування.

Розглянуто методичний базис планування розвитку підприємств ПЕК, який охоплює технологію такого планування, виділяє інструменти, завдання, принципи, результати планування розвитку шляхом доповнення існуючих характеристик цих категорій сильними сторонами та перевагами сучасних концепцій планування. Визначено інвестиційну поведінку підприємств ПЕК як діяльність, орієнтовану на створення сприятливих для заохочення інвесторів і зацікавлених сторін умов вкладання коштів у реалізацію завдань розвитку.

Проаналізовано сучасні тенденції розвитку ПЕК та підсумовано, що удосконалення процесу планування розвитку енергетичних підприємств пов'язано не тільки із формуванням цілей і завдань розвитку, але, головним чином, із пошуком та обґрунтуванням шляхів їх реалізації. Зокрема, першочергового вирішення потребує питання модернізації обладнання та покращення технічного стану інфраструктурного забезпечення. На основі аналізування стратегічних програмних документів розвитку ПЕК і планів розвитку підприємств електропостачання узагальнено пріоритети ринкових трансформацій та обґрунтовано, що їх досягнення потребує реалізації заходів щодо підвищення ефективної роботи підприємств ПЕК, залучення інвестицій у розвиток та зростання зацікавленості суб'єктів господарювання у результатах такої роботи.

Охарактеризовано результати планування розвитку енергетичних підприємств на основі розгляду процесу стратегічного, тактичного та оперативного планування із виділенням особливостей формування програм та планів розвитку, описом бюджетного процесу їх виконання та характеристикою показників, що оцінюють результати планування. Зважаючи на те, що традиційні методи аналізу стану підприємства не дозволяють оцінити передумови його розвитку, у роботі запропоновано метод експрес-діагностики з використанням апарату відстані Хемінга на основі застосування показника створеної доданої вартості (*EVA*), за результатами проведення якого оцінено спроможність підприємств електропостачання досягати цілей розвитку за рахунок залучених інвестицій. Спрогнозовано тенденції зміни показника *EVA* для досліджуваних підприємств на найближчу перспективу.

Проаналізовано тенденції інвестиційного забезпечення планування розвитку підприємств ПЕК на прикладі підприємств електропостачання. Обґрунтовано зміст стимулюючих інструментів планування розвитку цих підприємств і визначено місце таких інструментів у досягненні цілей розвитку підприємств. Виділено переваги та перешкоди використання кожного з них, зокрема стимулюючого тарифоутворення, інвестиційних програм ліцензіатів із постачання та розподілу електричної енергії, проектної діяльності.

Визначено, що спірним залишається питання формування привабливості умов для потенційного інвестора у розвиток підприємств електропостачання на основі порівняння регуляторної норми доходу на регуляторну базу активів та облікової ставки.

Підсумовано незадовільне виконання інвестиційних програм, спрямованих на реалізацію заходів щодо оновлення і модернізації технічної складової розвитку підприємств електропостачання, що, в умовах високого рівня зношеності технічного парку підприємств ПЕК (близько 80 %) перешкоджає досягненню визначених у програмних документах і планах значень пріоритетів розвитку.

Дослідження процесу запровадження проектної діяльності у практику підприємств електропостачання дозволило узагальнити, що керівництво

проектами характеризується певними недоліками, зокрема має точковий характер та супроводжується такими незадовільними тенденціями, як нестабільна динаміка запуску проектів; недотримання методології проектної діяльності в умовах діючої системи управління; недостатня увага до відкритого обговорення вигід і ризиків проектної діяльності та контролю за графіком виконання етапів проекту; обмежене фінансування та зацікавленість у інвестуванні коштів; недотримання стандартів у процесі відбору проектів; відсутність прозорості реалізації проектів та координація з іншими проектами; низька ефективність реалізації; відсутність систематизації досвіду реалізації проектів; невідповідність проектів стратегічним цілям розвитку підприємств; потреба у знаннях щодо корпоративних процесів проектного управління, зокрема методах мотивації та підтримки з боку керівництва.

Узагальнено, що поточний стан енергетичних підприємств першочергово потребує вирішення проблема хронічного недофінансування реалізації завдань розвитку за рахунок, зокрема, підвищення ефективності їх роботи. Поряд із досягненням необхідного для забезпечення реалізації стратегічних змін стану підприємства визначальною умовою його розвитку пропонується розглядати застосування стимулюючих інструментів планування розвитку.

Підсумовано, що запропонований підхід до планування розвитку енергетичних підприємств може використовуватись у інших галузях та сферах діяльності, підвищуючи їх відповідальність та зацікавленість у результатах роботи та формуючи передумови для досягнення цілей розвитку.

Запропоновано механізм удосконалення планування розвитку підприємств паливно-енергетичного комплексу, який базується на комплексному застосування інструментів планування розвитку, які дозволяють залучати до процесів планування розвитку усіх зацікавлених сторін та забезпечувати стійкість їх розвитку на основі створення доданої вартості. Запропоновано напрями розширення застосування проектної діяльності на основі виділення проектів розвитку, які відповідають програмним документам та планам розвитку ПЕК, розглядають можливості залучення зацікавлених у реалізації проектів сторін та мають на меті не тільки комерційний, але і

благодійний, соціальний, екологічний та інші результати планування розвитку на основі застосування механізмів змішаного фінансування.

У роботі запропоновано модель оцінювання зрілості проектної діяльності на основі виділення критеріїв, врахування яких сприятиме імплементації проектного підходу у процес планування розвитку підприємств ПЕК. За результатами анкетування керівників структурних підрозділів підприємств електропостачання, що потенційно можуть залучатись до проектних груп, здійснено оцінку їх готовності до впровадження проектної діяльності та визначено сильні та слабкі сторони, а також можливості і загрози реалізації даного підходу у плануванні розвитку підприємств ПЕК.

Для урахування вагомості соціальних, екологічних критеріїв розвитку енергетичних підприємств запропоновано застосовувати механізм змішаного фінансування, який комплексно враховує як економічні результати ефективного менеджменту шляхом використання показника створеної доданої вартості, так і пріоритети цілей розвитку для кожного об'єкта інвестування. Визначено, що такий механізм розширює привабливість підприємств для потенційних інвесторів чи зацікавлених у розвитку підприємства сторін.

Запропоновано сценарії розвитку підприємств ПЕК на основі застосування проектної діяльності з урахуванням середовища реалізації запропонованого механізму планування розвитку підприємств ПЕК.

Здійснено аналіз чутливості результатів планування підприємств електропостачання до чинників, що визначають стан та тенденції розвитку енергетичних підприємств на основі застосування показника створеної доданої вартості. Для дослідження умови стійкості розвитку досліджуваних підприємств, що досягається за результатами реалізації запропонованого механізму удосконалення планування їх розвитку, проаналізовано чутливість впливу обсягу капіталовкладень та вартості їх залучення на показник створеної доданої вартості.

Практичне застосування одержаних у роботі результатів дасть змогу розширити можливості підприємств паливно-енергетичного комплексу щодо реалізації цілей і завдань їх розвитку шляхом використання сучасних підходів

до планування шляхом застосування механізму удосконалення планування їх розвитку із залученням у даний процес зацікавлених у результатах діяльності сторін.

Ключові слова: паливно-енергетичний комплекс, планування розвитку, модель, інвестиційна програма, проект, стимулююче тарифоутворення, механізм, додана вартість, аналіз чутливості.

ABSTRACT

Savka Y. V. Planning the development of the fuel and energy complex enterprises in conditions of market transformations. – The manuscript.

Thesis for Ph.D. in Economics in the specialty 08.00.04 – Enterprise Economics and Management (by economic activity). – Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ivano-Frankivsk, 2018.

The Thesis paper is devoted to the development of theoretical and methodological provisions and the substantiation of practical recommendations on the planning of the energy enterprises development in the conditions of market transformations.

In order to clarify the concept of market transformations, the essence of transformations as changes in activity of enterprises of the fuel and energy complex in accordance with the approved software development documents of the national energy industry, international normative documents and standards, plans of development of energy enterprises, the urgency of which is determined by objective challenges of the progress of the world energy and the need to improve the current state development of domestic enterprises of the fuel and energy complex.

The concept-categorical apparatus of enterprise development planning in the conditions of transformation has been improved, which allows to take into account the limitations of such planning, to plan real-time, to combine quantitative and qualitative planning methods, to apply flexible planning tools, to define the essence and to apply forms of planning in accordance with those situations, in which it is carried out.

The stimulating tools of planning of the development of power supply companies, in particular tariffs, investment programs and project activities, which expand the possibilities of planning of the development of power enterprises, are allocated.

The model of formation of investment behavior of enterprises in the field of energy is developed, which expands the possibilities of investment activity for the development of enterprises based on the allocation of indicators and development criteria, and considers the possibilities of mixed financing of project development ideas and takes into account the participation of stakeholders in the implementation of activities defined in the process of enterprise development planning.

The conceptual provisions of constructing a model of planning for the development of energy enterprises based on the complex use of tools of system, part-incremental, incremental, planning, which along with formal planning methods will allow to support transformation processes in the domestic fuel and energy complex, will be developed and will expand the possibilities to plan and implement necessary changes taking into account the interest of stakeholders in the results of such planning.

The methodical basis of planning of development of enterprises of fuel and energy complex is considered, which covers the technology of such planning, allocates tools, tasks, principles, results of development planning by supplementing the existing characteristics of these categories with the strengths and advantages of modern planning concepts. The investment behavior of FEC enterprises as an activity aimed at creating conditions favorable for encouraging investors and interested parties to invest in the realization of developmental tasks is determined.

The current trends in the development of the fuel and energy complex have been analyzed, and it is concluded that the improvement of the planning process for the development of energy enterprises is due not only to the formation of goals and objectives of development, but mainly to the search and substantiation of the ways of their implementation. In particular, the issue of equipment modernization and the improvement of the technical state of infrastructure support is a top priority. On the basis of the analysis of strategic software documents of the development of the fuel and energy complex and plans for the development of power supply companies, the

priorities of market transformations are summarized, and it is substantiated that their achievement requires implementation of measures to improve the effective operation of the FEC enterprises, attracting investments into development and increasing interest of business entities in the results of such work.

The results of planning of development of power enterprises on the basis of consideration of the process of strategic, tactical and operational planning with the allocation of peculiarities of the formation of programs and development plans, description of the budget process of their implementation and characteristics of the indicators that evaluate the results of planning are characterized. Taking into account that traditional methods of analysis of the state of the enterprise do not allow to estimate the preconditions of its development, the method of express diagnostics with the use of the Heming distance device on the basis of the application of the value added value created (EVA) is proposed, the results of which have assessed the ability of the electricity supply companies to achieve the goals development at the expense of attracted investments. The trends of the change of the EVA indicator for the investigated enterprises for the near future are predicted.

The tendencies of investment support of planning of development of fuel and energy complex enterprises on the example of power supply companies are analyzed. The content of stimulating tools for planning of development of these enterprises is substantiated and the place of such instruments is determined in achieving the goals of enterprise development. The advantages and disadvantages of using each of them, in particular, stimulating tariff formation, investment programs of licensees for supply and distribution of electric energy, project activity are highlighted.

It is determined that the issue of creating the attractiveness of conditions for a potential investor in the development of electricity supply companies remains controversial, based on a comparison of the regulatory norm of income with the regulatory base of assets and the discount rate.

The unsatisfactory performance of investment programs aimed at the implementation of measures to upgrade and modernize the technical component of the development of electricity supply companies is concluded, which, in the conditions of high level of wear and tear of the technical park of the enterprises of the

fuel and energy complex (about 80%), prevents achievement of the priorities of development priorities specified in the program documents and plans.

The study of the implementation of the project activity in the practice of electricity supply companies has made it possible to summarize that project management is characterized by certain shortcomings, in particular, it has a point character and is accompanied by unsatisfactory tendencies, such as the unstable dynamics of project launching; non-compliance with the methodology of the project activity in the conditions of the current management system; insufficient attention to the open discussion of the benefits and risks of the project activity and control over the schedule of the project phases; limited funding and interest in investing money; non-compliance with standards in the selection process; lack of transparency in project implementation and coordination with other projects; low implementation efficiency; lack of systematization of experience in project implementation; inconsistency of projects with the strategic goals of enterprise development; the need for knowledge about corporate project management processes, in particular the methods of motivation and support from management.

It is generalized that the current state of energy enterprises first of all requires solving the problem of chronic underfunding of the realization of development tasks by, in particular, increasing the efficiency of their work. Along with the achievement of the necessary to ensure the implementation of strategic changes in the state of the enterprise, the decisive condition for its development is proposed to consider the use of stimulating development planning tools.

It is summarized that the proposed approach to the planning of the development of power plants can be used in other sectors and fields of activity, increasing their responsibility and interest in the results of work and forming the preconditions for the achievement of development goals.

The mechanism of improvement of the planning of development of enterprises of the fuel and energy complex is proposed, which is based on the integrated application of development planning tools, which allows to involve all stakeholders in the development planning processes and ensure the sustainability of their development on the basis of the creation of added value. The directions of expansion of application

of the project activity based on the allocation of development projects that are in line with the program documents and plans of development of the fuel and energy complex are proposed, consider the possibilities of attracting interested parties to the projects and aim at not only commercial, but also charitable, social, ecological and other results of development planning on the basis of the use of mixed funding mechanisms.

The paper proposes a model for evaluating the maturity of a project activity based on the allocation of criteria, which will facilitate the implementation of the project approach in the process of planning the development of enterprises FEC. According to the results of the questionnaire of the heads of the structural subdivisions of the power supply companies that could potentially be involved in the project groups, an assessment was made of their readiness for implementation of the project activity and identified the strengths and weaknesses of the project, as well as the opportunities and threats of implementing this approach in planning the development of fuel and energy enterprises.

In order to take into account the importance of social and environmental criteria for the development of energy companies, it is proposed to apply a mechanism of mixed financing that comprehensively takes into account both the economic results of effective management through the use of the value added value created and the priorities of development goals for each investment object. It is determined that such a mechanism expands the attractiveness of enterprises for potential investors or interested parties in the development of the enterprise.

The scenarios of development of enterprises of fuel and energy complex on the basis of application of project activity are proposed, taking into account the environment of implementation of the proposed mechanism of planning for the development of fuel and energy complex enterprises.

The analysis of the sensitivity of the results of the planning of electricity supply companies to the factors determining the state and trends of energy companies' development based on the application of the value added value created has been analyzed. To study the conditions of the stability of the research enterprises, achieved by the results of the implementation of the proposed mechanism for improving the

planning of their development, the sensitivity of the impact of the volume of investments and the value of their attraction on the value of the created added value has been analyzed.

The practical application of the results obtained in the work will enable the enterprises of the fuel and energy complex to expand the goals and objectives of their development through the use of modern approaches to planning through the application of a mechanism for improving the planning of their development with the involvement of interested parties in the results of this process.

Key words: fuel and energy complex, development planning, model, investment program, project, stimulating tariff formation, mechanism, value added, sensitivity analysis

Список публікацій здобувача

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Полянська А. С., Савка Ю. В. Бюджетування як інструмент підвищення ефективності управління підприємством. *Сучасні технології підвищення ефективності управління галузевими і регіональними соціально-економічними системами*: колективна монографія під ред. проф. Петренка В. П., проф. Полянської А. С. Івано-Франківськ, 2015. С. 145-155 (0,78 друк арк., особисто автору належить 0,41 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: досліджено джерела покращення ефективності функціонування бюджетного процесу з метою підвищення ефективності системи управління підприємством.*

2. Савка Ю. В. Формування та впровадження системи бюджетування на підприємстві. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості»*. 2015. № 1 (11). С. 149-154. (0,64 друк. арк.).

3. Савка Ю. В. Контекст та робочі принципи бюджетування як технології управління. *Науковий вісник Херсонського державного університету Серія: Економічні науки*. 2016. Випуск 18. С. 81-84. (0,48 друк. арк.).

4. Савка Ю. В. Інтеграція показників діяльності підприємства в систему бюджетування. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Випуск 11. С. 163-166. (0,42 друк. арк.).

5. Савка Ю. В. Планування діяльності газорозподільних підприємств. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості»*. 2017. № 2 (16). С. 71-76. (0,58 друк. арк.).

6. Полянська А. С., Савка Ю. В. Актуальність та особливості планування в сучасних умовах розвитку. *Бізнес-інформ*. 2018. № 3. С. 400-405. (0,63 друк. арк., особисто автору належить 0,49 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: на основі врахування рівнів процесу планування узагальнено наскрізну модель планування діяльності підприємств з виділенням завдань і результатів планування на кожному етапі*.

7. Polyanska A., Savka J. Investment component of planning the development of domestic electric power enterprises. «SEPIKE» JUNIOR. 2018. Frankfurt, Deutschland; Poitiers, France; Los Angeles, USA P. 166-169. URL: <http://www.sepikcloud.com>. (0,32 друк. арк., особисто автору належить 0,19 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: обґрунтовано актуальність інвестиційної діяльності для розвитку вітчизняних підприємств електроенергетики та запропоновано можливі шляхи покращення даного процесу шляхом активізації проектної діяльності*.

8. Polyanska A., Savka J. Intensive Instruments for Powerful Supply Enterprises Development Planning. *The Economics of the XXI Century: Current State and Development Prospects: Monograph*. Sciemcee Publishing. London, Great Britain. 2018. P. 314-328 (0,93 друк. арк., особисто автору належить 0,71 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: узагальнено стратегічні цілі розвитку вітчизняної енергетики та виділено інвестиційні умови їх досягнення; розглянуто шляхи впровадження стимулюючих інструментів планування розвитку на прикладі підприємств енергопостачання*.

9. Савка Ю. В. Дослідження зрілості проектної діяльності підприємств електропостачання. *Науковий вісник Івано-Франківського національного*

технічного університету нафти і газу. Серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості». 2018. № 1 (17). С. 90-100. (0,68 друк. арк.).

Наукові праці, що засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

10. Савка Ю. В. Гнучке бюджетування як ефективний механізм управління підприємством. *Теорія і практика стратегічного управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем:* Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції. (Івано-Франківськ, 20-22 травня 2015). Івано-Франківськ, 2015. С. 272-274. (0,19 друк. арк.).

11. Полянська А. С., Савка Ю. В. Бюджетування з нуля як технологія управління інноваційною діяльністю підприємств. *Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки:* Матеріали XX міжнародної науково-практичної конференції. (Одеса, 7-11 вересня 2015). Київ-Одеса, 2015. С. 47-50 (0,23 друк арк., особисто автору належить 0,12 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: досліджено питання впровадження методу «бюджетування з нуля» у вітчизняну практику в умовах інноваційного розвитку вітчизняних підприємств.*

12. Савка Ю. В. Показники діяльності системи бюджетування на підприємствах нафтогазового комплексу. *Економіка та управління в нафтогазовому комплексі України: актуальні проблеми, реалії та перспективи:* Матеріали міжнародної науково-практична конференції (Івано-Франківськ, 21-23 вересня 2016). Івано-Франківськ, 2016. С. 220-222. (0,15 друк. арк.).

13. Полянська А. С., Савка Ю. В. Особливості бюджетування в сучасних умовах розвитку. *Проблеми формування та реалізації конкурентної політики:* Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції. (Львів, 21-22 вересня 2017). Львів, 2017. С. 101-103 (0,19 друк арк., особисто автору належить 0,11 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: досліджено практику застосування методів бюджетування та виділено її особливості як управлінської категорії.*

14. Савка Ю. В. Планування розвитку електроенергетичних підприємств. *Сучасні управлінські технології в умовах трансформації соціально-економічних*

відносин: Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції. (Івано-Франківськ, 19-20 квітня 2018). Івано-Франківськ, 2018 С. 148-151. (0,18 друк. арк.).

15. Полянська А. С., Савка Ю. В. Інвестування у відновлювальну енергетику – задоволення попиту на енергоресурси. *Україна 2030 – Консолідація дій*. Київ, 2018. С. 148-150. (0,23 друк арк., особисто автору належить 0,14 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: обґрунтовано детермінанти безпеки в інвестиційній сфері енергетичного комплексу*.

16. Савка Ю.В. Технології проектування діяльності підприємств. *Модернізація та суспільний розвиток економіки держави та регіонів: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції*. (Київ, 25-26 травня 2018). Київ, 2018. С. 68-71. (0,22 друк. арк.).

ЗМІСТ

ВСТУП	18
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ПАЛИВНО-ЕНЕРГЕТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ.....	26
1.1 Сутнісна характеристика планування розвитку підприємств паливно-енергетичного комплексу в умовах ринкових трансформацій.....	26
1.2 Концептуальні засади планування розвитку підприємств паливно-енергетичного комплексу.....	48
1.3 Методичний базис планування розвитку підприємств паливно-енергетичного комплексу.....	79
Висновки до розділу 1.....	111
Перелік використаних джерел до розділу 1.....	114
РОЗДІЛ 2 СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ПАЛИВНО-ЕНЕРГЕТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ.....	125
2.1 Перспективні напрями розвитку підприємств паливно-енергетичного комплексу.....	125
2.2 Аналізування планування розвитку підприємств електропостачання.....	141
2.3 Характеристика стимулюючих інструментів планування розвитку підприємств електропостачання.....	159
Висновки до розділу 2.....	177
Перелік використаних джерел до розділу 2.....	178
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ПАЛИВНО-ЕНЕРГЕТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ.....	183
3.1 Формування механізму удосконалення планування розвитку підприємств паливно-енергетичного комплексу.....	183
3.2 Проектна діяльність як сучасний інструмент планування розвитку підприємств.....	201
3.3 Імплементация механізму удосконалення планування розвитку підприємств паливно-енергетичного комплексу.....	214
Висновки до розділу 3.....	232
Перелік використаних джерел до розділу 3.....	233
ВИСНОВКИ.....	236
ДОДАТКИ.....	239

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ПЕК – паливно-енергетичний комплекс

НТП – науково-технічний прогрес

АЕС – атомна електростанція

ГЕС – гідроелектростанція

ГАЕС – гідроакумулювальна електростанція

ТЕС – теплоенектростанція

ТЕЦ – теплоелектроцентрально

ВДЕ – відновлювані джерела енергії

НКРЕ – Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері енергетики

НКРЕКП – Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг

ОРМЗ – модель оцінки зрілості управління проектами (Organizational Project Management Maturity Model)

ВСТУП

Актуальність теми. Стан та перспективи розвитку вітчизняних енергетичних підприємств знаходяться у прямій залежності від ринкових трансформацій у паливно-енергетичному комплексі (ПЕК). Прогнозоване зростання споживання енергоресурсів, необхідність змін відповідно до ринкових механізмів формування попиту та пропозиції потребують застосування сучасних концепцій планування розвитку, які враховують невизначеність і динамічність середовища досягнення цілей розвитку у поточній діяльності, визначають вагомість завдань для підприємств, галузі, споживачів та оцінюють можливості досягнення очікуваних результатів за рахунок зростання зацікавленості стейколдерів. Отже, плануючи свій розвиток, підприємства ПЕК мають забезпечити ринкові перетворення шляхом врахування пріоритетів, задекларованих у програмних документах та планах їх реалізації з урахуванням перспективних напрямів розвитку ПЕК та розширення можливостей інтегрування України у європейський енергетичний простір.

Застосування традиційних інструментів планування повною мірою не може охопити усі можливості розвитку підприємств як результату змін на енергетичному ринку. В умовах високого рівня зношеності обладнання та незадовільного стану інфраструктури ПЕК планування діяльності потребує врахування альтернативних можливостей досягнення визначених цілей, обґрунтування кожної із них та створення сприятливих умов для залучення інвестицій у їх реалізацію. З огляду на це, планування розвитку підприємств ПЕК з використанням сучасних концепцій планування є запорукою нарощування інвестиційних можливостей для поступу вітчизняного енергетичного ринку.

У дослідженні питання планування розвитку підприємств ПЕК певний інтерес викликають праці вчених, у яких закладено основні теоретичні засади планування діяльності підприємств, зокрема Р. Акоффа, І. Ансоффа, П. Друкера, Б. Карлофа, Г. Міцберга, Т. Сааті, Й. Шумпетера, а також вітчизняних науковців – М. Данилюка, В. Отенка, І. Отенко, А. Наливайка, Ж. Поплавської, А. Полянської, О. Мельник. Практичному застосуванню

елементів планування, що пов'язані із інвестиційним забезпеченням розвитку підприємств, присвячено праці О. Маслак, Н. Подольчака, І. Скворцова, С. Іляшенка, Я. Витвицького, Г. Васильченко, Б. Гречаника, А. Череп, В. Брича. Вагомий внесок у дослідження проблематики розвитку вітчизняного ПЕК зробили вітчизняні науковці Л. Гораль, О. Дзьоба, І. Чукаєва, А. Халатов, А. Шидловський, О. Стрішенець, У. Письменна. Проте, залишаються недостатньо вивченими питання застосування сучасних концепцій планування в умовах реалізації змін у енергетиці, механізмів удосконалення даного процесу та способів їх практичної реалізації.

Необхідність формування теоретичних положень і методичних засад планування розвитку підприємств ПЕК для забезпечення збалансованого функціонування енергетики на основі виділення інструментів сучасних концепцій планування та обґрунтування доцільності їх застосування в умовах ринкових трансформацій зумовили актуальність теми дослідження, мету, завдання, методи дослідження та структуру дисертаційної роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Робота виконувалася відповідно до комплексного плану науково-дослідних робіт Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу у межах держбюджетної теми «Наукові та прикладні засади управління розвитком галузевих та регіональних суспільних систем» (ДР № РК 0117U003830), де автором розвинено теоретичні та прикладні засади оперативного планування розвитку підприємств із використанням технології бюджетування; держбюджетної тематики кафедри менеджменту і адміністрування «Технології управління ПЕК в контексті енергетичної безпеки та регіонального розвитку» (2016 р.), де автором досліджено мотиваційні інструменти планування розвитку підприємств електропостачання, а також технології оцінювання та управління зрілістю проектної діяльності на галузевих підприємствах у межах держбюджетної тематики кафедри менеджменту і адміністрування «Трансформація підходів в управлінні соціально-економічними системами для забезпечення галузевого та регіонального розвитку» (2018 р.).

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є розроблення теоретико-методичних положень та обґрунтування практичних рекомендацій щодо планування розвитку енергетичних підприємств в умовах ринкових трансформацій.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розвинути поняття «планування розвитку підприємств паливно-енергетичного комплексу» в умовах ринкових трансформацій;
- сформулювати концептуальні положення моделі планування розвитку енергетичних підприємств;
- сформулювати механізм удосконалення планування розвитку енергетичних підприємств на основі врахування його особливостей та сучасних тенденцій і завдань розвитку ПЕК;
- удосконалити методичний підхід до оцінювання стійкості розвитку енергетичних підприємств на основі аналізу результатів їх діяльності;
- розвинути модель формування інвестиційної поведінки підприємств ПЕК з метою зацікавлення стейкхолдерів у реалізації цілей і завдань розвитку;
- ідентифікувати переваги застосування проектної діяльності для забезпечення розвитку підприємств ПЕК;
- запропонувати методику оцінки зрілості проектної діяльності енергетичних підприємств.

Об’єктом дослідження є процес планування розвитку підприємств в умовах ринкових трансформацій.

Предметом дослідження є теоретичні положення, методичні підходи та прикладні засади планування розвитку енергетичних підприємств.

Методи дослідження. Теоретичною та методичною основою дослідження є фундаментальні наукові концепції і прикладні розробки вітчизняних і зарубіжних учених і практиків з проблем планування розвитку підприємств.

Для досягнення поставленої мети застосовано сучасні методи дослідження, зокрема: методи аналізу та синтезу, історичності та логічності, індукції та дедукції – для обґрунтування ролі планування розвитком у системі

управління розвитком підприємства та виявлення особливостей його формування на підприємствах ПЕК; системно-структурний аналіз – для уточнення та впорядкування понятійного апарату планування розвитку підприємств; методи порівнянь, експертної оцінки та анкетування – для діагностування середовища та аналізу передумов залучення інвестицій у розвиток підприємств електропостачання, дослідження проектної зрілості підприємств; узагальнення – для встановлення проблем розвитку підприємств електропостачання; комплексний підхід – для обґрунтування механізмів самоорганізації та саморозвитку у процесі формування їх інвестиційної поведінки; структурно-функціональний підхід – для визначення та відбору чинників розвитку енергетичних підприємств; методи порівняння, балансових розрахунків і прогнозування – для розробки методичних основ управління проектною діяльністю на підприємствах електропостачання; аналіз чутливості – для визначення умов стійкості планування розвитку підприємств. Обробка всіх даних здійснювалася за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Інформаційна база дослідження представлена даними Державної служби статистики України, даними обліку та звітності підприємств паливно-енергетичного комплексу, результатами проведених соціологічних досліджень та анкетних опитувань, матеріалами періодичних видань, інтернет-ресурсів, законодавчими актами Верховної Ради України та постановами Кабінету Міністрів України, рішеннями і нормативними документами органів виконавчої влади.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробленні теоретико-методичних положень щодо формування моделі планування розвитку енергетичних підприємств та обґрунтуванні механізму її реалізації, а саме:

вперше:

– сформовано концептуальні положення побудови моделі планування розвитку енергетичних підприємств, яка базується на комплексному використанні інструментів системного, партисипативного, інкрементального планування, що поряд із методами формального планування дозволить

імплементувати ринкові трансформації вітчизняного ПЕК та розширити інвестиційні можливості реалізації необхідних змін із врахуванням зацікавленості стейкхолдерів за результатами такого планування;

удосконалено:

– механізм планування розвитку підприємств, який, на противагу існуючим, враховує не тільки традиційні інструменти та види діяльності з планування, але й базується на комплексному застосуванні сучасних інструментів планування розвитку, які дозволяють залучати до процесів планування розвитку усі зацікавлені сторони та забезпечувати стійкість їх розвитку для створення доданої вартості;

– модель формування інвестиційної поведінки підприємств у сфері енергетики, яка розширює можливості інвестиційної діяльності для забезпечення розвитку підприємств на основі виділення індикаторів і критеріїв розвитку та, на відміну від застосовуваних, розглядає можливості змішаного фінансування проектних ідей розвитку;

– методичний підхід до оцінювання стійкості розвитку підприємств, що, на відміну від існуючого, базується на аналізі чутливості результатів планування із застосуванням показника створеної доданої вартості до чинників, які визначають стан і тенденції розвитку енергетичних підприємств;

– методичний підхід до визначення рівня зрілості проектної діяльності підприємств ПЕК, що, на відміну від існуючих, виділяє етапи оцінювання, які відповідають умовам розвитку енергетичних підприємств, враховують чинники, що визначають слабкі і сильні сторони, а також можливості і загрози імплементції проектної діяльності, врахування яких дозволить активізувати застосування проектного підходу в плануванні розвитку досліджуваними підприємствами;

набули подальшого розвитку:

– понятійно-категоріальний апарат планування розвитку підприємств в умовах ринкових трансформацій, зокрема планування розвитку підприємств паливно-енергетичного комплексу розглянуто як діяльність, яка дозволяє відобразити процес перетворення цілей та пріоритетів розвитку підприємства в

плани його діяльності з урахуванням можливостей реалізувати ці зміни за результатами дослідження поведінки зацікавлених у розвитку сторін, та, на відміну від існуючого процесу планування діяльності енергетичних підприємств, враховує обмеження такого планування, планує діяльність у режимі реального часу, поєднує кількісні і якісні методи планування, застосовує гнучкі інструменти планування та визнає форми планування відповідно до тих ситуацій, в яких воно здійснюється;

– пропозиції щодо розширення застосування проектної діяльності шляхом виділення проектів розвитку, які відповідають програмним документам і планам розвитку ПЕК, що, на відміну від усталених процедур інвестування, розглядають можливості залучення зацікавлених у реалізації проектів сторін і мають на меті не тільки комерційний, але і благодійний, соціальний, екологічний та інші результати планування розвитку.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробленні рекомендацій щодо удосконалення моделі планування розвитку підприємств вітчизняного ПЕК. Окремі результати дослідження використані у практичній діяльності відокремленого підрозділу «Бурштинська теплова електрична станція» Акціонерного товариства «ДТЕК Західенерго» (довідка № 01/397 від 21.08.2018), зокрема побудована матриця оцінювання результативності планування розвитку підприємств електропостачання, що дозволило ідентифікувати можливі ситуації та визначити сценарії розвитку підприємства; ПрАТ «Прикарпаттяобленерго» (довідка № 092/5405 від 27.08.2018), а саме, запропоновано методику оцінювання зрілості проектної діяльності підприємства шляхом виділення основних етапів такого оцінювання та чинників, що визначають стан зрілості; Івано-Франківської облдержадміністрації (довідка № 6681/1/1-18/1-116 від 23.08.2018), зокрема застосовано методику оцінювання зрілості проектів у розвиток енергетичних підприємств регіону шляхом виділення та оцінювання їх соціальної значущості за механізмом змішаного фінансування.

Запропоновані в роботі методики та рекомендації щодо планування розвитку підприємств ПЕК можуть бути застосовані при плануванні розвитку

операторів систем розподілу (електропостачальників) в умовах формування ринку електричної енергії (довідка Департаменту електроенергетичного комплексу Міністерства енергетики та вугільної промисловості України № 32.1-ВИХ/1180-18 від 21.09.2018).

Результати наукового дослідження представлені на Національному форумі «Україна 2030: Консолідація мислення – консолідація дій», що відбувся 14.06.2018 у м. Києві, включені до Зеленої книги політики збалансованого розвитку України та будуть використані в процесі нормотворчої та аналітико-консультативної роботи як одне із джерел альтернативної інформації у розробленні відповідних стратегічних документів (довідка № 205 від 16.08.2018 р.).

Результати дисертаційної роботи використовуються у навчальному процесі Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу при викладанні дисциплін «Управління потенціалом підприємства» та «Ситуаційний менеджмент» (довідка від 05.09.2018 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є результатом самостійних наукових досліджень. Усі положення, що виносяться на захист, отримані автором особисто. Внесок автора у роботи, виконані у співавторстві, конкретизовано у списку публікацій за темою дисертації.

Апробація результатів дисертації. Основні положення та результати дисертаційного дослідження оприлюднені на міжнародних науково-практичних конференціях, зокрема: «Теорія і практика стратегічного управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем» (м. Івано-Франківськ, 2015 р.); «Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки» (м. Одеса, 2015 р.); «Економіка та управління в нафтогазовому комплексі України: актуальні проблеми, реалії та перспективи» (м. Івано-Франківськ, 2016 р.); «Проблеми формування та реалізації конкурентної політики (м. Львів, 2017 р.); «Сучасні управлінські технології в умовах трансформації соціально-економічних відносин» (м. Івано-Франківськ, 2018 р.); «України 2030 – Консолідація дій» (м. Київ, 2018 р.), «Модернізація та суспільний розвиток економіки держави та регіонів» (м. Київ, 2018 р.).

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 16 наукових праць загальним обсягом 6,85 друк. арк. (особисто автору належить 5,71 друк. арк.), з них два розділи у колективних монографіях (з яких одна видана за кордоном), 7 статей у наукових фахових виданнях (у т.ч. 3 – у виданнях, внесених до міжнародних наукометричних баз даних), 7 праць апробаційного характеру.

Структура і обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертації викладено на 272 сторінках. Список використаних джерел складається із 179 найменувань на 15 сторінках. Дисертація містить 50 таблиць, з яких 3 займають повну сторінку, 39 рисунків з яких 6 займають повну сторінку, 16 додатків обсягом 35 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ПАЛИВНО-ЕНЕРГЕТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ

1.1 Сутнісна характеристика планування розвитку підприємств паливно-енергетичного комплексу в умовах ринкових трансформацій

У сучасних умовах господарювання зміни стають об'єктивною реальністю і підприємства вимушені приймати їх та пристосовуватись до них. Важливим стає усвідомлення сутності цих змін та пошук адекватних засобів управління ними. В сучасній економічній літературі зустрічається термін «трансформація», під яким розглядають перетворення, видозміну. Даний термін значного поширення набув в другій половині ХХ століття, а саме його використовували для характеристики нових процесів, пов'язаних із структурними змінами в національній економіці, спрямованими на подолання командно-адміністративних засад господарювання та формування якісного стану економіки. У широкому розумінні трансформацію трактують як «всезагальну форму розвитку економічної системи, пов'язаної із еволюційними та революційними перетвореннями, постійними переходами економічних систем зі стійкого в нестійкий стан і навпаки»¹. У вузькому розумінні трансформацію визначають як внутрішню складову загальної еволюції, пов'язаної із порушенням рівноваги та поступовості, невизначеністю, незавершеністю, альтернативністю розвитку, наявністю особливих форм і специфічних елементів перехідних структур»².

Таким чином, трансформацію ми розглядаємо як процес змін, що є складовою розвитку – незворотного, спрямованого та закономірного процесу кількісних та якісних змін. Зміни у зовнішньому середовищі, у якому функціонує підприємство, зумовлюють зміни його внутрішнього середовища. Щоб реалізувати ці зміни на рівні підприємства, необхідно цей процес

¹ Гражевська Н. І. Еволюція сучасних економічних систем. Київ, 2011. С. 95.

² Гражевська Н. І. Еволюція сучасних економічних систем. Київ, 2011. С. 96.

розглядати у контексті забезпечення його розвитку. І вагома роль тут відводиться саме плануванню розвитку підприємства в умовах зовнішніх трансформацій.

На сьогоднішній день паливно-енергетичний комплекс України являє собою один із найпотужніших комплексів національної економіки, який забезпечує паливно-енергетичними ресурсами як споживачів, так і промисловість в цілому. Підприємства ПЕК формують єдину систему енергозабезпечення, яка включає сукупність процесів із виробництва, перетворення, транспорту і розподілу паливно-енергетичних ресурсів. Перед підприємствами ПЕК постає основне завдання: ефективне і надійне забезпечення потреб народного господарства, в тому числі промисловості, енергією необхідної кількості і якості.

Основна ідея трансформації підприємств ПЕК – створення конкурентоздатних підприємств і зміна їх поведінки шляхом запровадження відносин, властивих ринковій економіці. При цьому трансформація повинна створити «стартовий майданчик» на шляху розвитку стійкої діяльності до стратегічних орієнтирів. Трансформація підприємства повинна бути, насамперед, спрямована на стабільне досягнення тих цілей, що ставляться власниками, – рентабельності підприємства та його стійкості³.

Структурно ПЕК України, функціонує у взаємозалежності різних секторів. Як видно з рисунку 1.1, паливна промисловість, на сьогодні, є основою для діяльності енергетичного сектору, який в свою чергу, забезпечує відповідними енергоресурсами як населення, так й інші галузі промисловості країни, для максимального задоволення потреб кінцевого споживача.

Україною використовуються для власних потреб різноманітні джерела енергії, зокрема: нафта, природний газ, вугілля, атомна і гідроенергія, енергія вітру і сонця тощо. Найбільш затребуваними в Україні на сьогоднішній день

³Брич В. Я., Артемчук Т. О. Проблеми трансформації підприємств природних монополій енергетичної галузі та напрями їх вирішення. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2016. № 4. С. 156 – 161.

залишаються викопні ресурси: природний газ і вугілля, які в сукупності формують понад 60 % вітчизняного енергетичного балансу⁴.

Проте, Україна належить до енергодефіцитних держав і лише частково задовольняє свої потреби в паливно-енергетичних ресурсах за рахунок власного їх видобутку. Структура споживання й постачання ПЕР в Україні зумовлює значну залежність її економіки від країн-експортерів нафти і газу⁵.

В той же час, протягом останніх років, внаслідок змін цінової кон'юнктури, технологій та світових трендів, частка інших видів енергії у споживанні поступово зростає. Зокрема, відповідно до прийнятої Енергетичної стратегії України до 2035 року є підстави очікувати їх подальшого зростання з відповідним зменшенням частки викопного палива в енергетичному балансі країни.



Рис. 1.1. Структура паливно-енергетичного комплексу України

Джерело: сформовано автором

⁴ Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2035 року «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність»: розпорядження Кабінету Міністрів України від 18.08.2017 р. № 605-р. URL : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/605-2017-%D1%80>.

⁵ Брич В., Федірко М., Франчук Л., Микитюк В. Розбудова ринку енергосервісних послуг: світовий досвід та українські реалії. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2017. №3. С. 7-20.

ПЕК України, у зв'язку з централізованим електропостачанням всіх галузей економіки на базі електрифікації, теплофікації та газифікації країни, функціонує як природна монополія. Проте в Україні протягом останніх років проводиться реформування всіх галузей ПЕК, з метою переходу до ринкових засад функціонування.

Формування стратегічних напрямків розвитку ПЕК є досить складним процесом, оскільки передбачає врахування як загальнонаціональних, так і регіональних інтересів у сфері енергозабезпечення суб'єктів господарювання суміжних галузей господарювання і населення території. У першому випадку це позначається на енергозалежності та енергоефективності суб'єктів господарювання енергоємних галузей економіки регіонів, для яких галузі ПЕК виступають в якості базових, формують її ядро. У другому випадку вироблення стратегічних напрямків розвитку ПЕК регіонів країни пов'язана з досягненням певних параметрів соціального забезпечення, що позначається на рівні та якості життя населення, оскільки пов'язане зі сферою житлово-комунального господарства. Внесення незначних змін у вартість енергоносіїв має безпосередній вплив на якість життя населення регіону, оскільки закладається в кінцеву ціну товарів та послуг⁶.

Відповідно, формування напрямків розвитку ПЕК потребує врахування не лише економічних пріоритетів державного розвитку, а й пріоритетів соціального характеру, тому що державне управління зорієнтоване також на соціальне забезпечення населення на належному рівні.

Розвитк ПЕК, враховуючи завдання економічного і соціального характеру, повинен включати в процес формування перспективних напрямків розвитку також і суб'єктів господарювання різного рівня, оскільки ПЕК України представлений не тільки державним сектором господарювання, а й виробничими структурами інших форм власності.

Зокрема, з 2015 року вступив дію Закон України «Про ринок природного газу», який визначає правові засади функціонування ринку природного газу

⁶Силкін В. В. Удосконалення територіально-виробничої структури функціонування вертикально-інтегрованих монополій у інфраструктурному комплексі: дисертація ... кандидата економічних наук. Сімферополь, 2013. 184 с.

України, заснованого на принципах вільної конкуренції, належного захисту прав споживачів та безпеки постачання природного газу⁷.

Також, в квітні 2017 було прийнято Закон України «Про ринок електричної енергії», який є необхідним кроком для запровадження європейської моделі енергетичного ринку та спрямований на впровадження норм Третього енергетичного пакету ЄС, зокрема, стосовно розділення підприємств за напрямками постачання і передачі електроенергії. Також, Законом передбачено створення ринкових умов для виробників електричної енергії, в тому числі і ціноутворення. Закон впроваджує демонополізацію та вільну конкуренцію, надає можливість споживачу самостійно обирати постачальника електричної енергії⁸.

Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18 серпня 2017 р. № 605-р схвалена «Енергетична стратегія України на період до 2035 року «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність». Це документ, який окреслює стратегічні орієнтири розвитку ПЕК України на період до 2035 року.

В результаті реалізації Енергетичної стратегії повинно відбутись перетворення ПЕК України із проблемного, що потребує постійної державної підтримки, на сучасну, конкурентоспроможну та ефективну галузь, здатну до сталого розвитку у довгостроковій перспективі.

Особливої актуальності питання планування розвитку підприємств набуває у сфері постачання електроенергетики, зокрема, це пов'язано з тим, що сьогодні відбуваються значні зміни у секторі електроенергетики. І найбільш гнучкою сферою діяльності є саме електропостачання. На відміну від генерування електроенергетики, яке характеризується прямою залежністю від виробників електроенергії, їх розміщення, специфіки діяльності (атомні електростанції, гідроенергетика, теплова енергетика), постачання електроенергії найбільш гнучко може регулювати свою діяльність відповідно до тих викликів, які з'являються у результаті імплементації нових стратегічних

⁷ Про ринок природного газу: Закон України від 09.04.2015 р. № 329-VIII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/329-19>.

⁸ Про ринок електричної енергії: Закон України від 13.04.2017 р. № 2019-VIII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19>.

пріоритетів розвитку вітчизняного ПЕК. На рисунку А.1 представлено зміни, які супроводжують сучасний розвиток підприємств електропостачання, зокрема, зміни умов функціонування ринку електричної енергії.

Отже, під ринковими трансформаціями у вітчизняному паливно-енергетичному комплексі ми розглядаємо зміни у діяльності підприємств ПЕК відповідно до затверджених програмних документів розвитку вітчизняної енергетики, міжнародних нормативних документів та стандартів, планів розвитку енергетичних підприємств, актуальність яких визначена об'єктивними вимогами поступу світової енергетики та необхідністю покращення сучасного стану розвитку вітчизняних підприємств енергетичного комплексу.

Зокрема, відповідно до Директиви 2009/72/ЄС трансформація майнового комплексу електропостачального підприємства спрямована на відокремлення і зміну організаційної структури підприємства з метою формування двох підприємств щодо передачі та постачання електричної енергії для реалізації ринкової стратегії конкуренції, посилення технологічного потенціалу, оптимізації фінансових потоків у стратегічній зоні господарювання⁹.

Таким чином, на сьогодні актуальним питанням є визначення теоретичних засад та методологічного базису планування та реалізації завдань розвитку вітчизняних підприємств електропостачання відповідно до трансформацій, які виникають в результаті нових стратегічних пріоритетів розвитку вітчизняної енергетики та базуються на ринкових засадах господарювання.

Сьогодні питання формування напрямів розвитку вітчизняних підприємств та обґрунтування шляхів їх досягнення є досить актуальним. Це пов'язано із швидким поширенням тенденцій глобалізації, розвитком конкурентних відносин, об'єктивною необхідністю удосконалення діяльності діючих підприємств та активізацією створення нових.

В економічні науки різні наукові школи вивчали питання розвитку. Серед визначальних факторів поступу особливу роль відводили науково-технічному прогресу (НТП). Починаючи з другої половини ХХ століття внесок НТП у

⁹ Директива 2009/72/ЄС Європейського Парламенту та Ради від 13 липня 2009 р. щодо загальних правил функціонування внутрішнього ринку електроенергії та внесення змін і доповнень до Директиви 2003/54/ЄС. URL: <http://enref.org/wpcontent/uploads/2015/01/checked-dir-2009-72-ua.pdf>.

приріст ВВП постійно зростає, а наприкінці 70-х років частка цього фактора зростає до 70 %, а у розвинутих країнах внесок НТП у приріст ВВП становив від 75 до 100 %.¹⁰

Таким чином, об'єктивні потреби соціально-економічного прогресу та логіка розвитку економічної науки зумовили поширення теорій технологічного детермінізму. Наука, техніка і технологія розглядались як найважливіший фактор, який виступає джерелом трансформаційних змін у суспільстві.

Інструментом узгодження цілей і можливостей розвитку підприємства є планування. На сьогодні діяльність з планування характеризується деякими протиріччями. Зокрема, планування розглядають як достатньо вивчений та описаний процес, що охоплює встановлення цілей підприємства, деталізує їх досягнення через узгоджену та розгалужену на підприємстві систему планів та включає систему реалізації цілей і завдань та контролю за процесом планування. Проте, для підприємств, які працюють в умовах змін зовнішнього оточення процес планування, який базується на визначених показниках та індикаторах, не може забезпечити досягнення цілей. Неспроможність планування врахувати фактори середовища у планах розвитку пізніше відображається на зростанні відхилень, невиконанні домовленості і як наслідок відбувається зростання ризиків, а відтак вартості прийнятих рішень. Для подолання цього протиріччя розроблено та застосовуються управлінські технології, які дозволяють зменшити невизначеність процесу планування.

Планування діяльності підприємства є визначальною функцією управління, за допомогою якої можна обирати варіанти розвитку та обґрунтовувати його можливості за рахунок ресурсів підприємства. Це дозволяє узгоджувати бажані показники діяльності із наявними можливостями. В умовах монопольної власності планування має централізований характер і здебільшого виконує функцію внутрішньо корпоративного управління. Розвиток ринкових відносин та конкурентна боротьба неможливі без заздальгідь продуманого плану. Ринкові механізми планування діють більш жорстко, ніж централізоване планування, та вимагають більш якісних

¹⁰ Чухно А. А., Леоненко П. М., П. І. Юхименко. Інституціонально-інформаційна економіка. Київ, 2010. С. 196.

інструментів планування, що базуються на ринкових критеріях, за якими оцінюється робота підприємства.

Попри те, що в умовах ринкової економіки ключовими показниками планування є попит і пропозиція, існує ряд інших показників та вимог до організації даного процесу, дотримання яких є важливими, щоб виживати в нестабільних та динамічних умовах господарювання та забезпечити довгостроковий розвиток. До них відносять підприємницький характер планування, високу сприйнятливість до нових ідей, причетність усіх членів трудового колективу до справ підприємства, зацікавленість інвесторів у результатах діяльності підприємства, наявність команди професійних менеджерів. Все це є достатньо актуальним для розгляду, зокрема у діяльності підприємств, що належать до стратегічно важливої енергетичної галузі. Розвиток ринкових відносин, приєднання до міжнародних енергетичних організацій, динамічний процес змін – все це вимагає відображення у діяльності галузевих підприємств, зокрема через реалізацію визначальної функції управління – планування¹¹.

Слід визначити, що в багатьох роботах зарубіжних та вітчизняних науковців висвітлюється тема планування діяльності підприємств, зокрема у працях Долішньої Т. І.¹², Ілляшенко Т. О.¹³, Красової О. С.¹⁴, Маслак О. І.¹⁵, Шелудько В. М.¹⁶. Теоретичні та методологічні засади стратегічного планування діяльності галузевих підприємств розглядаються в працях Дудолад А. С.¹⁷, Колбушкіна Ю. П.¹⁸, Смачило В. В.¹⁹.

¹¹ Савка Ю. В. Планування діяльності газорозподільних підприємств. Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу Серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості». 2017. № 2 (16). С. 71.

¹² Долішня Т. І. Бюджетування як один із інструментів ефективного формування та управління витратами. *Сталий розвиток економіки*. 2011. № 7. С. 179-183.

¹³ Ілляшенко Т. О., Ілляшенко К. В., Скобенко М. В. Бюджетування як напрямок удосконалення системи управління діяльністю підприємств. *Вісник Сумського національного університету. Серія Економіка*. 2012. № 3. С. 36-44.

¹⁴ Красова О. Бюджетирование и контроль затрат на предприятии. Москва, 2008. 169 с.

¹⁵ Маслак О. І., Безручко О. О. Особливості механізму бюджетування на промислових підприємствах в умовах нестабільного становища. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 3. С. 134-137.

¹⁶ Шелудько В. М. Фінансовий менеджмент. Київ, 2013. 375 с.

¹⁷ Дудолад А. С. Проблеми управління бюджетним процесом на підприємствах нафтогазового комплексу. *Вісник економічної науки України*. 2011. № 2. – 2011. С. 38-40.

¹⁸ Колбушкін Ю. П. Стратегічні пріоритети управ-ління фінансовими потоками у нафтогазовій галузі. Донецьк, 2009. 384 с.

У закордонній науковій літературі значну увагу питанням планування приділили Р. Акофф, І. Ансофф, П. Друкер, Б. Карлоф, Г. Міцберг, Т. Сааті. Питання стратегічного планування розглянуто у працях вітчизняних вчених Наливайка А.²⁰, Шершньової З.²¹ та ін. Окремі аспекти планування як процесу та виду діяльності підприємства розглянуто у працях: Долішнього М., Козоріз М.²², які розглядають історичний аспект трансформації змісту процесу планування; Коваленко С.²³, де охарактеризовано принципи планування; Тарасюк Г.²⁴, у якій розглянуто організаційні засади планування; Данилюка М.²⁵, який досліджує методики і практики планування діяльності підприємств.

Планування в загальному представляють як: орієнтовану на майбутнє діяльність по прийняттю рішень²⁶; «процес вибору цілей і рішень, необхідних для їх досягнення»²⁷; «формалізовану процедуру, спрямовану на отримання чітко визначеного результату, яка має форму інтегрованої системи рішень»²⁸; діяльність, в межах якої має місце розвиток²⁹. Планування визначають як основну ланку та організаційний початок в процесі реалізації цілей підприємства. Разом з тим, в працях вчених недостатньо приділяється увага питанням, як пристосувати процес планування до мінливих умов діяльності, які його елементи є важливим в умовах трансформацій на вітчизняних підприємствах та які сучасні підходи до планування доцільно використовувати у діяльності вітчизняних підприємств.

В сучасних умовах постає питання доцільності обґрунтування переваг і перешкод планування на основі виділення визначальних складових даного

¹⁹ Смачило В. В. Система бюджетів на підприємствах газопостачання. *Коммунальное хозяйство городов: Науч.-техн. сб. Серия: экономические науки*. 2004. Вып. 54. С. 218-223.

²⁰ Наливайко А. П., Гребешкова О. М., Решетняк Т. І. Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці: монографія. Київ, 2017. 418 с.

²¹ Шершньова З. Є. Стратегічне управління. Київ, 2004. 699 с.

²² Долішній М., Козоріз М. До питання про ефективність сучасного господарювання. *Економіка України*. 1993. № 9 (382). С. 20-28.

²³ Коваленко О. В., Ташева К. В. Система планування на URL: www.zgia.zp.ua.

²⁴ Тарасюк Г. М. Організаційні аспекти планування діяльності підприємств в ринкових умовах. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2007. № 2 (40). URL: <http://ven.ztu.edu.ua>.

²⁵ Данилюк М. О. Планування та контроль на підприємстві. Львів, 2008. 500 с.

²⁶ Друкер П., Макьярелло Ф., Джоузеф А. Менеджмент: пер. с англ. Москва, 2010. 702 с.

²⁷ Мескон М. Х., Альберт М., Хедоурин Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. Москва, 1992. С. 690.

²⁸ Міцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування: пер. з англ. К. Сисоєва. Київ, 2008. С. 11.

²⁹ Акофф Р. Л. Планирование будущего корпораций. Москва, 1985. С. 82.

процесу, вмiле поєднання i використання яких дозволяє адекватно до ситуацiї реагувати на виклики зовнiшнього середовища. Для вирiшення даної мети визначено такі завдання: узагальнити роль планування в управлiннi підприємством; охарактеризувати етапи реалiзацiї планування на підприємствi; видiлити особливостi планування дiяльностi підприємства в сучасних умовах; окреслити напрями удосконалення органiзацiйного забезпечення цього процесу на підприємствi.

На сьогодні формування i виконання планiв відбувається iз врахуванням наступних критерiїв: цiлi, якi необхідно реалiзувати, змiни, якi для цього необхідно здiйснити, рiвень невизначеностi середовища, розмiр підприємства, наявнiсть професiйних кадрiв, наявнiсть i доступ до iнформацiї, рiвень розвитку менеджменту, особливостi та ефективнiсть процесу планування дiяльностi на підприємствi. Слiд зазначити, що сучаснi теоретики i практики у сферi управлiння наголошують на тому, що планування має значення тiльки тодi, коли воно не є цiллю дiяльностi, а iнструментом досягнення цiлей i завдань, якi вибирають підприємства. Тому перелiк зазначених критерiїв для окремого підприємства чи органiзацiї може відрiзнятись i залежить від того, наскiльки дiєво вони забезпечують успiх підприємству.

Вiдтак, форми, види, способи та взагалi бачення самого процесу планування сьогодні орієнтованi на те, щоб підтримати життєздатнiсть підприємства, використовуючи його реальнi i потенцiйнi потреби та можливостi. Для прикладу, в зарубiжнiй лiтературi зустрiчається думка про те, що планування, зокрема така форма його формалiзацiї як бюджетування непотрiбне, оскiльки не дозволяє врахувати динамiчнi змiни. Крім цього, звертається увага на значнi витрати працi та часу, пов'язанi iз виконанням необхідної роботи, яка головним чином зосереджена не на досягненнi мети, а на виконаннi бюджету³⁰. Натомiсть відсутнiсть бюджету компенсують такі новi принципи лiдерства як: формування клiмату управлiння ефективнiстю, що вимiрює успiх в боротьбi з конкуренцiєю iз застосуванням внутрiшньо

³⁰ Полянська А. С., Савка Ю. В. Актуальнiсть та особливостi планування в сучасних умовах розвитку. *Бiзнес-iнформ.* 2018. № 3. С. 401.

орієнтованого бюджету; мотивація через передачу відповідальності в рамках чітко визначених цінностей підприємства; делегування відповідальності оперативним керівникам, які можуть самостійно приймати рішення; розширення прав операційних менеджерів, зокрема доступ до ресурсів, шляхом надання їм засобів для діяльності незалежно один від одного; організація діяльності на основі клієнтоорієнтованих команд, які відповідальні за задоволеність споживачів; створення в організаціях відкритих і прозорих інформаційних систем³¹.

Таким чином, планування – це складний процес встановлення цілей, який відображається на організації діяльності підприємства та отриманих від неї результатах, та його доцільно розглядати у вузькому та широкому розумінні. Розглядаючи планування у вузькому розумінні, його можна визначити як процес прийняття рішень³². Планування з цієї точки зору означає системну підготовку до формування шляхів досягнення бажаного стану виду діяльності чи підприємства на загал шляхом виконання традиційних етапів прийняття рішення. У даному сенсі планування полягає у підвищенні ефективності діяльності підприємства через цільову орієнтацію та координацію всіх процесів, виявлення ризиків і зниження їх рівня, підвищення ефективності функціонування підприємства, використання сучасних концепцій управлінської діяльності, досягнення гнучкості й адаптованості до змін через послідовне та обґрунтоване прийняття рішення щодо реалізації змін.

У широкому значенні планування розглядаємо як безперервний, а в деяких ситуаціях і дискретний цикл мислення і дій, який допомагає фахівцям з планування враховувати зміни середовища та пристосовувати до них діяльність об'єкта планування. Безперервність планування визначена самою необхідністю планувати діяльність підприємства навіть тоді, коли воно не зможе охопити чи врахувати всі непередбачувані ситуації та ризики від їх ймовірного настання. Щодо дискретності, то в економіці окремі питання найкращим чином

³¹ . Jürgen H. Daum Beyond Budgeting: A Model for Performance Management and Controlling in the 21st Century? URL: <http://www.juergendaum.de/articles>.

³² Полянська А. С., Савка Ю. В. Актуальність та особливості планування в сучасних умовах розвитку. *Бізнес-інформ*. 2018. № 3. С. 401.

вирішуються самі по собі через дію економічних законів, зокрема, попиту і пропозиції, а втручання в систему, яка може знайти свою рівновагу без втручання, може привести до втрати підприємницької ініціативи та сприятливих можливостей³³. Попри те, що у діяльності підприємств є ситуації, що допускають саморегуляцію, в більшості з них питання розвитку вимагають втручання і планування. Іншим прикладом дискретності планування є проектна діяльність підприємства.

Для того, щоб обґрунтовано підійти до визначення важливості планування в сучасних умовах, доцільно розглянути питання еволюції планування у зарубіжній та вітчизняній практиці. Формування вітчизняних поглядів на планування починалось із розвитку директивного планування в умовах адміністративно-командної системи управління, яке полягало в жорсткому, директивному, наскрізному плануванні усіх показників роботи на рівні всіх ланок і об'єктів управління³⁴. Це зумовило ряд недоліків системи директивного планування, зокрема: приписки до планів (виконання плану стало самоціллю), а також приховування резервів підвищення ефективності виробництва.

Перехід від командно-адміністративної до ринкової економіки трансформував директивне планування у індикативне, яке також не забезпечило належну ефективність процесу планування у зв'язку із тим, що висока ефективність індикативного планування підтверджується в умовах відносно стабільної економіки та мінімального втручання держави, що не було можливо в перехідний період. В перехідній економіці індикативне планування на рівні підприємств, об'єднань, корпорацій, господарських товариств різних форм власності мало здебільшого формальний характер і методологія складання індикативних планів наближалась до адміністративно-командної³⁵.

В умовах розвитку ринкових відносин зміни стають більш частими і швидкими, а відносини між суб'єктами господарювання більш складнішими, відтак вітчизняні підприємства опинились перед необхідністю використання

³³ Саати Т., Кернс К. Аналитическое планирование. Москва, 1991. С. 97.

³⁴ Швайка Л. А. Державне регулювання економіки. Київ, 2006.- С. 185.

³⁵ Долішній М., Козоріз М. До питання про ефективність сучасного господарювання. Економіка України. 1993. № 9 (382). С. 20-28.

сучасних ринкових підходів до планування свого розвитку. Стратегічне планування стало новим витком розвитку діяльності з планування, орієнтованим на досягнення бажаного стану у поточному періоді з врахуванням вимог прогнозованого майбутнього. Даний вид планування найбільше пов'язаний із ризиком, проте як підкреслив П. Друкер «...наявні засоби виробництва мають тим більшу ефективність, чим вища степінь невизначеності, тобто ризик»³⁶. Отже, можемо підсумувати, планування в ринкових умовах покликане забезпечити максимальну ефективність при максимальному врахуванні ризиків невизначеності.

Складність середовища, а відтак самого процесу планування спонукали до пошуку підходів та методів у плануванні, здатних врахувати цю особливість планування. Зміна парадигми управління зумовила появу нового типу планування діяльності корпорацій, зокрема партисипативного, тобто такого, що дозволяє поєднати традиційні й сучасні підходи до планування діяльності підприємства та наблизило цей процес до кожної зацікавленої у ній сторони. Поєднання підходів до планування створює можливість врахувати зміни середовища підприємства шляхом вибору способу їх оцінки та формального представлення. Зокрема, застосування формального планування звужує сферу планування для того, щоб використовувати кількісні моделі і техніку оптимізації рішень; застосування інкрементального планування використовує якісну оцінку для того, щоб здійснити незначні модифікації існуючих кількісних оцінок; системне планування намагається формулювати проблеми планування на мові переважаючої кількості учасників із врахуванням відносин між ними та базується на пошуку узгодженості між ідеалізованим, оптимальним і можливим варіантом розвитку подій з використанням сукупності якісних і кількісних методів планування³⁷.

Пошук шляхів наближення планування до умов, в яких здійснюють свою діяльність підприємства, обумовив появу терміну «інтерактивне планування», мета якого полягає в тому, щоб допомогти підприємствам сформулювати основи

³⁶ Друкер П., Макьярелло Ф., Джозеф А. Менеджмент: пер. с англ. Москва, 2010. С. 199.

³⁷ Саати Т., Кернс К. Аналитическое планирование. Москва, 1991. С. 99.

їх власного майбутнього розвитку і знайти шляхи їх реалізації. Цей метод розглядає постановку питання щодо майбутнього розвитку таким чином, що виділяє необхідні для створення бажаного майбутнього підприємства дії сьогодні, а не просто з'ясовує, яким виявиться майбутнє підприємства незалежно від його дій³⁸. В межах даного методу виділено процес ідеалізованого планування, який дозволяє враховувати зміни зовнішнього середовища на основі послідовного розгляду таких етапів:

– етап ідеалізації, під час якого визначають центр уваги майбутнього планування шляхом виявлення того, чого підприємство повинно уникати та визначення того, яким підприємство має бути сьогодні на основі врахування розриву між ідеалізованим і поточним станом організації, виділяючи ті розбіжності, які повинні бути ліквідовані в подальшому процесі планування;

– етап реалізації, який передбачає визначення, що необхідно зробити, щоб наблизитися до ідеалу на основі: обґрунтування та вибору політики, програм, проектів, процедур, дій; визначення та впорядкування ресурсів, необхідних для виконання запланованих цілей; складання графіків розподілу ресурсів та виконання завдань, які повинні бути виконані; розроблення заходів у випадках відставання або випередження графіка; оцінювання результатів моніторингу.

Таким чином, визначальним щодо сутності та змісту планування діяльності підприємства є вибір технологій планування, під якими розглядаємо сукупність методів і інструментів планування, що дозволяють врахувати ступінь мінливості та невизначеності середовища підприємства з допомогою поєднання елементів формального, інкрементального, системного планування для формулювання можливостей досягнення бажаного для підприємства стану (рис.1.2).

Врахування часового горизонту планування дозволяє узагальнити наскрізний процес планування діяльності підприємства та виділити технологію планування у межах кожного із них (рис. 1.3).

³⁸ Акофф Р., Мэгидсон Дж., Герберт Дж., Эддисон. Л. Идеализированное проектирование: пер. с англ. Ф. Л. Тарасенко. 2007. URL: <http://gtmarket.ru/library/basis/707>.



Рис. 1.2. Сучасні підходи до планування розвитку підприємств
Джерело: сформовано автором

Отже, для того щоб система планування на підприємстві функціонувала ефективно, потрібно підтримувати взаємоузгоджене поєднання стратегічного, тактичного і оперативного планування. Це вимагає не тільки розуміння менеджерами предмета планування, але і знання технологій, що полегшують побудову планів, їх реалізацію та подальше коригування. Завдання планування на різних рівнях управління полягає у конкретизуванні видів діяльності, які необхідні для їх вирішення. Відтак, формалізованим результатом діяльності у сфері планування є план, що слугує вказівником, інструкцією, орієнтиром досягнення цілей і завдань та визначає участь кожного структурного елементу організації у формуванні та досягненні визначених цілей.

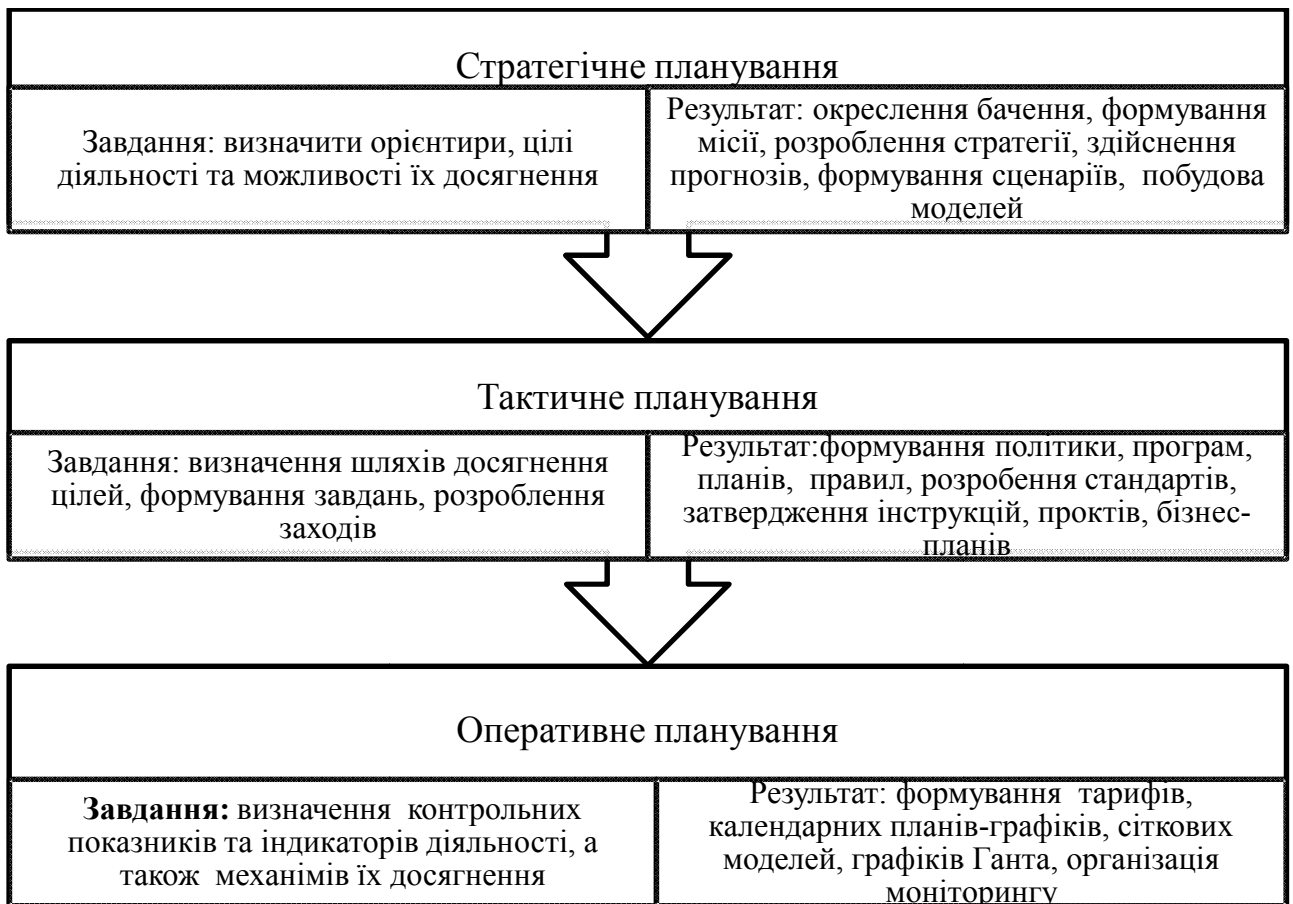


Рис. 1.3. Ієрархія завдань і результатів планування діяльності підприємства
Джерело: сформовано автором

План може бути представленим різними видами; може мати кількісну і якісну характеристику. Кількісні плани містять кількісні значення цілей і завдань та як правило складаються із системи показників. Якісні плани містять правила і послідовність досягнення мети і виконання певних завдань (правила, інструкції, програми). Крім цього, важливою характеристикою планів є їх повторюваність. Так, існують плани, які функціонують на постійних засадах – постійні плани: політика, правила, інструкції. Разом з цим, виділяють плани, які мають одноразове використання – програми, проекти, бюджети. Подання розрахункових показників планів може здійснюватися у формі таблиць, малюнків, схем, сіткових графіків, відображає культуру і наочність того або іншого методу планування діяльності підприємства. Таким чином, формування плану є необхідною умовою процесу планування, а його представлення

повинно бути зручним для виконавців і керівників способом розподілу і узгодження завдань на різних рівнях управління підприємством³⁹.

Важливе значення для ефективного планування має сама організація даного процесу, а саме: культура планування, яка передбачає розроблення в межах усієї організації комплексу дій, що сприятимуть реалізації поставлених цілей; методичне забезпечення, яке охоплює формування методик планування різних показників і власне планів; інформаційне забезпечення, яке охоплює джерела, засоби і способи отримання релевантної інформації, її обробку та використання для цілей планування; кадрове забезпечення, яке ґрунтується на залученні у процес планування висококваліфікованих спеціалістів та передбачає їх додаткове навчання і перепідготовку; врахування представлених у таблиці 1.1 вимог до формування планів діяльності підприємства.

Таблиця 1.1 – Вимоги до формування планів діяльності

Характер вимог	Характеристика вимог	Способи реалізації
Загальні вимоги до формування середовища планування діяльності підприємства	Узгодження планів із цілями і завданнями підприємства	Формування стратегій, бізнес планів, бюджетів, графіків, оперативних планів
	Обґрунтування забезпечення ресурсами	
	Контроль за використанням ресурсів та досягненням цілей	
	Конкретизування виконавців, відповідальних	
	Підтримання системної безперервності	
Спеціальні вимоги до формування середовища планування діяльності підприємства	Врахування кількох варіантів дій	Застосування сценарного планування, що враховує невизначеність середовища
	Функціональне призначення	Врахування у процесі планування розміру підприємства, типу організаційної структури, філософії та культури, можливість застосування аутсорсингу
	Дискретність	Застосування проектів, проектної діяльності: передбачає чітке визначення конкретної цілі та ресурсного обґрунтування їх досягнення
	Обов'язковість виконання	Мотивування за результатами виконання; виконання плану є вимогою інвестиційної привабливості

Джерело: сформовано автором

³⁹ Полянська А. С., Савка Ю. В. Актуальність та особливості планування в сучасних умовах розвитку. Бізнес-інформ. 2018. № 3. С. 403.

Виходячи із змісту планування, про який йшлося вище, визначення об'єкта планування дозволяє виділити особливості планування як процесу, виду діяльності чи результату діяльності. Об'єктом планування можуть виступати усі процеси (постачання, виробництва, збуту, інвестиційної діяльності, проектної діяльності), якими необхідно управляти. Окрім процесів, об'єктами планування можуть виступати підприємства, об'єднання підприємств, виробничі ділянки, структурні підрозділи, формальні і неформальні групи⁴⁰. Об'єктами планування також можуть виступати і елементи виробничо-господарської діяльності – предмети та знаряддя праці, різного виду ресурси тощо.

Враховання викладених вимог до планування, а також виділення об'єкту планування дозволяє виокремити поняття планування розвитку. У даному контексті під розвитком ми розглядаємо трансформаційні перетворення з урахуванням взаємозв'язку окремого підприємства із розвитком базової галузі, до якої воно належить, країни та тенденціями світового поступу⁴¹. Звідси планування розвитку – це планування перетворень, які трансформують існуючий стан об'єкту управління у бажаний. А отже, процес планування повинен враховувати як сучасний стан об'єкта планування, так і його майбутнє бачення.

Таким чином, планування розвитку підприємств повинно відповідати такій моделі планування, яка поєднує традиційні і сучасні підходи до процесу планування та дозволяє формувати бачення щодо стратегічних цілей та шляхів їх досягнення із врахуванням особливостей розвитку та необхідних напрямків вдосконалення поточної діяльності об'єкта управління.

Разом з тим, саме трактування розвитку вимагає від планування певної специфіки. І основна з них це те, що планування – це головним чином статичний процес, який визначає цілі та шляхи їх досягнення. Розвиток, своєю чергою – це динамічний процес, який передбачає постійні зміни на фоні

⁴⁰ Мазур Д.В. Фінансове планування діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 6. Т. 1. С. 56-59.

⁴¹ Полянська А. С. Розвиток промислових підприємств на засадах ситуаційного управління: теорія та методологія: автореф. дис. ... доктора економічних наук. Івано-Франківськ, 2012. С. 10.

невизначеності та нестабільності економічних процесів в середовищі функціонування підприємства. Тому для обґрунтування рішень за умов невизначеності з певним рівнем імовірності використовують запобіжні критерії, зокрема у сфері планування діяльності, а саме, багатоваріантні розрахунки на основі множини варіантів ситуацій. Ефективним є також проведення аналізу чутливості зі з'ясуванням того, якою мірою вплив змін параметрів середовища відхиляється від певного інтервалу визначених значень. У табл. 1.2 представлено сильні та слабкі сторони планування діяльності на основі врахування вищевикладеного.

Таблиця 1.2 – Сильні та слабкі сторони планування на підприємстві

Сильні сторони	Слабкі сторони
Дозволяє встановити напрям розвитку	Вимагає знань у сфері планування та відповідного персоналу
Орієнтує на майбутнє	Потребує інформації та навиків роботи з нею
Полегшує процес прийняття рішень	Потребує затрат часу і ресурсів
Фокусується на організаційних цілях	Низька точність прогнозу
Дозволяє менеджерам координувати рішення	Складність дотримання в умовах динамічних змін
Слугує мірилом досягнень	У деяких ситуаціях неспроможність врахувати зміни

Джерело: сформовано автором

Таким чином, можемо узагальнити, що планування розвитку – це діяльність, яка на основі існуючого інструментарію планування дозволяє відобразити процес перетворення цілей підприємства в плани їх діяльності, які могли б повною мірою відобразити зміни, які супроводжують діяльність певного об'єкта та дозволяли врахувати як особливості діяльності підприємства, так і середовища, в якому ця діяльність здійснюється.

Для подолання протиріч, які виникають із зазначеної особливості планування розвитку на сьогодні розроблено і використовується широкий спектр інструментів планування. Зокрема планування інвестицій і проектів розглядають як особливий комплекс, що займає проміжне місце між стратегічним та поточним плануванням, та дозволяє врахувати зміни у діяльності підприємства. На сьогодні у економічній літературі головним чином

зустрічаються визначення, які виділяють окремі елементи планування розвитку підприємств (табл.1.3).

Таблиця 1.3 – Підходи до визначення поняття «планування розвитку» підприємств

Підхід	Автор	Визначення
Стратегічне планування розвитку підприємства	Г. М. Тарасюк	Мистецтво прогнозування, дослідження, розрахунків та вибору альтернатив, це документальне підтвердження вибраної стратегії підприємства його можливостями ⁴²
	Є. В. Кіяшко	Стратегічне планування потребує застосування системного підходу з використанням різноманітних як жорстко централізованих, так і гнучких не детермінованих прийомів, що в майбутньому дасть позитивні результати, якщо його доповнювати поточним плануванням ⁴³
	Л. В. Протасова	Стратегічне планування розвитку великого підприємства представляє собою систему управління, яка заснована на механізмі узгодження поточних рішень – тактичних і оперативних – із стратегічними, а також механізмом коректування і контролю за реалізацією стратегії ⁴⁴
Соціально-економічне планування розвитку підприємства	Н.Т. Мала, О.В. Грабельська	Планування економічного розвитку передбачає розроблення цілей і завдань, визначення факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, які впливають на ефективність планування, найкращих методів і способів реалізації планів для досягнення поставлених цілей ⁴⁵
	Н. І. Передерієнко Я.В. Котляревський	Управління економічним розвитком підприємства — це активна діяльність з координації його системи, пов'язана з дією на сукупність безперервних змін різної економічної природи, спрямованості й інтенсивності, що об'єктивно відбуваються під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників, а також приводять до удосконалення методів, способів, форм економічних розрахунків та економічної роботи в цілому з метою підвищення адаптивності підприємства до зовнішнього середовища й ефективності функціонування ⁴⁶
	М. Р. Тимошук, Р. В. Фещур	Планування соціально-економічного розвитку підприємства полягає в розрахунку та оцінюванні сукупності відповідних показників, до яких доцільно зарахувати такі: показники оцінювання рівня досягнення мети розвитку підприємства; показники оцінювання потенціалу підприємства. Планування показників (індикаторів) соціально-економічного розвитку підприємства треба розуміти не як одноразову дію, а як безперервний у часі процес розрахунку, оцінювання та узгодження значень здебільшого різноспрямованих факторів. ⁴⁷

Джерело: сформовано автором

⁴² Тарасюк Г. М., Шваб Л. І. Планування діяльності підприємства. Київ, 2003. 432 с.

⁴³ Кіяшко Є. В. Проблеми і необхідність впровадження в сучасних умовах стратегічного планування на підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 3. Т. 1. С. 174-178.

⁴⁴ Протасова Л. В. Стратегічне планування розвитку підприємства: особливості оцінки та інтеграції. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. № 3. С. 101-105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2015_3_17.

⁴⁵ Мала Н.Т. Грабельська., О. В. Стратегічне планування економічного розвитку підприємства. URL: Lviv Polytechnic National University Institutional Repository <http://ena.lp.edu.ua>.

⁴⁶ Передерієнко Н. І., Котляревський Я. В. Сутнісно-змістовна характеристика процесів управління розвитком підприємств. *Наукові записки [Української академії друкарства]*. 2012. № 2. С. 103-111.

⁴⁷ Тимошук М. Р., Фещур Р. В. Планування індикаторів соціально-економічного розвитку підприємства. *Polytechnic National University Institutional Repository*. URL: <http://ena.lp.edu.ua>.

Враховуючи зазначене, планування розвитку підприємств головним чином пов'язують із стратегічним плануванням, із формуванням стратегії підприємства. Проте вони не дають повного, комплексного розуміння даного процесу. А саме мається на увазі те, що інколи навіть в умовах сформованої стратегії виникає проблема досягнення визначених стратегічних цілей, які забезпечують розвиток. Окремі дослідники закладають елементи планування у сам процес розвитку. Так Мескон М. під розвитком розуміє «довгострокову програму удосконалення можливостей вирішувати різні проблеми і здібностей до відновлення, особливо шляхом підвищення ефективності управління культурою організації»⁴⁸.

Для того, щоб систематизувати теоретичні положення, які напрацьовані у даному питанні, узагальнимо трактування дефініції «розвиток». Зокрема, розвиток у вузькому значенні ідентифікують із зміною стану об'єкту, у широкому – розглядають як процес, що характеризується якісно і кількісно і охоплює не тільки діяльність окремого об'єкту, але і явищ, що зумовлюють ці зміни та є їх наслідками⁴⁹.

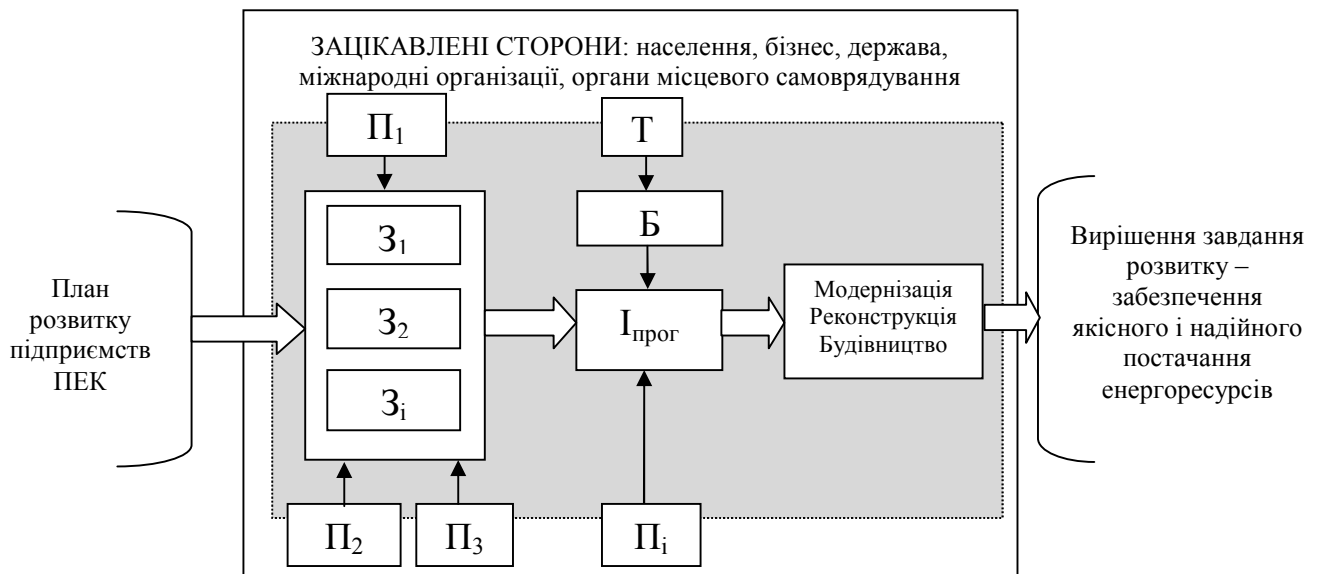
При цьому зміна стану об'єкта є передумовою до його подальших змін та розроблення рекомендацій щодо вибору перспективних напрямів діяльності – розвитку.

Отже, планування розвитку – це динамічний процес цілепокладання, який базується на перспективному баченні майбутнього, що представлене у програмних документах, програмах, планах діяльності, а також трансформацій, що відбуваються в середовищі діяльності підприємств, та обґрунтуванні можливостей їх реалізації на основі застосування гнучких інструментів реалізації цілей і завдань розвитку із застосуванням мотиваційних інструментів активізації фінансово-інвестиційної підтримки та постійним моніторингом результатів функціонування діючої системи планування. Процес планування розвитку підприємства дозволяє відобразити процес перетворення цілей та пріоритетів його розвитку а в плани діяльності, із врахуванням можливостей

⁴⁸ Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва, 1994. 680 с.

⁴⁹ Полянська А. С. Використання ситуаційного підходу в управлінні розвитком підприємств: монографія. Івано-Франківськ, 2011. С. 27.

реалізувати ці зміни на основі дослідження поведінки зацікавлених у процесі планування розвитку сторін (рис. 1.4).



Умовні позначення: Z_1, Z_2, Z_i – завдання розвитку; $\Pi_1, \Pi_2, \Pi_3, \Pi_i$ – проекти розвитку; $I_{\text{прог}}$ – інвестиційні програми; Б – бюджети; Γ – тарифи

Рис. 1.4. Процес планування розвитку підприємств ПЕК

Джерело: сформовано автором

На рисунку 1.4 представлено процес планування розвитку підприємств ПЕК, який має на меті вирішення завдання розвитку – забезпечення якісного і надійного постачання енергоресурсів на основі реалізації планів, що охоплюють різноманітні інструменти планування та враховують участь зацікавлених сторін у реалізації цих планів.

Таким чином, планування розвитку підприємств має на меті не тільки визначення цілей і завдань розвитку, але і врахування способів їх досягнення на основі використання різноманітних інструментів планування.

1.2 Концептуальні засади планування розвитку підприємств паливно-енергетичного комплексу

Особливості розвитку організації визначаються її організаційною моделлю, яка складається із системи робіт, робочих груп і процесів, пов'язаних з ними. Теорія організацій узагальнила особливості їх розвитку відповідно до концептуальних моделей організації (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Концептуальні моделі планування діяльності організації

Модель організації	Організаційні цілі	Види планів	Методи розробки планів
Класична модель	отримання економічних та інших заданих результатів, внесок у їх досягнення	Стратегія, тактичні оперативні плани, бюджети	Нормативний, балансовий, розрахунково-аналітичний, прогнозування
Неокласична модель	виживання системи, підтримка рівноваги із середовищем, задоволення інтересів і потреб груп та індивідів		
Інституційна модель	досягнення мети розвитку організації	Стратегія, тактичні оперативні плани, бюджети, проекти	
Системна (інтегрована) Модель	забезпечення як зовнішніх, так і внутрішніх результатів, що знаходяться у взаємозв'язку та визначаються станом виходів системи в цілому та її підсистем, зокрема	Стратегія, тактичні оперативні плани, бюджети, проекти	Нормативний, балансовий, розрахунково-аналітичний, прогнозування, програмно цільовий метод
Ситуаційна модель	підвищення стійкості суб'єкта господарювання до можливих змін зовнішнього середовища, дозволяє оперативно перебудувати свою діяльність при виявленні негативних тенденцій у процесах розвитку, орієнтувати її на використання ринкових можливостей на основі послідовного застосування комплексу заходів, що дозволяють ідентифікувати ситуацію, вибрати заходи управління нею та оцінювати здійснену роботу ⁵⁰	Сценарії, проекти, гнучкі бюджети	Програмно-цільовий метод, бюджетування з нуля, дерево рішень

Джерело: сформовано автором на основі⁵¹

⁵⁰Полянська А. С. Розвиток промислових підприємств на засадах ситуаційного управління: теорія та методологія: автореф. дис. ... доктора економічних наук. Івано-Франківськ, 2012. С. 11.

⁵¹Монастирський Г. Л. Теорія організацій. Київ, 2008. С. 47-53.

Як видно із таблиці 1.4, сучасний розвиток підприємств тяжіє до використання інтеграційної моделі, яка поєднує раціональні та поведінкові моделі управління та дозволяє формувати бачення щодо стратегічних цілей та шляхів їх досягнення із врахуванням особливостей діяльності підприємства та умов, в яких ця діяльність здійснюється, використовуючи при цьому гнучкі методи планування.

Для прикладу, за обставин, що не дають змоги визначитися з імовірністю настання тієї чи іншої ситуації, рішення приймають за умов невизначеності, що передбачає вибір альтернатив. Однак при цьому варто мати на увазі, що поняття тотальної невизначеності майже не має сенсу, оскільки суб'єктивне визначення ймовірності принципово завжди можливе.

Врахування вище викладеного, дозволило представити взаємозв'язок інструментів планування розвитку підприємства (рис. 1.5) на основі виділення основних видів діяльності у сфері планування розвитку, кожен з яких складається із визначених етапів процесу планування, та у підсумку представляє результати проведеної роботи через систему планів розвитку на підприємстві.

Отже, розгляд категорії планування розвитку підприємств на основі визначення взаємозв'язку між інструментами такого планування дозволяє розглядати планування розвитку підприємств через розгляд планування як виду діяльності, що орієнтується на досягнення якісних змін із врахуванням часового горизонту планування; процесу, що складається із окремих видів робіт з планування, які виконуються для кожного виду планування розвитку, що в підсумку послідовно та узгоджено дозволяє підійти до отримання результату планування – розроблення відповідного плану розвитку та його досягнення.

Таким чином, можемо підсумувати, що планування діяльності підприємства є формалізованим видом діяльності, що розглядає процес планування через виконання поставлених цілей із застосування регулювання для коригування результатів планування на основі сформованих, погоджених та узгоджених планових документів підприємства.

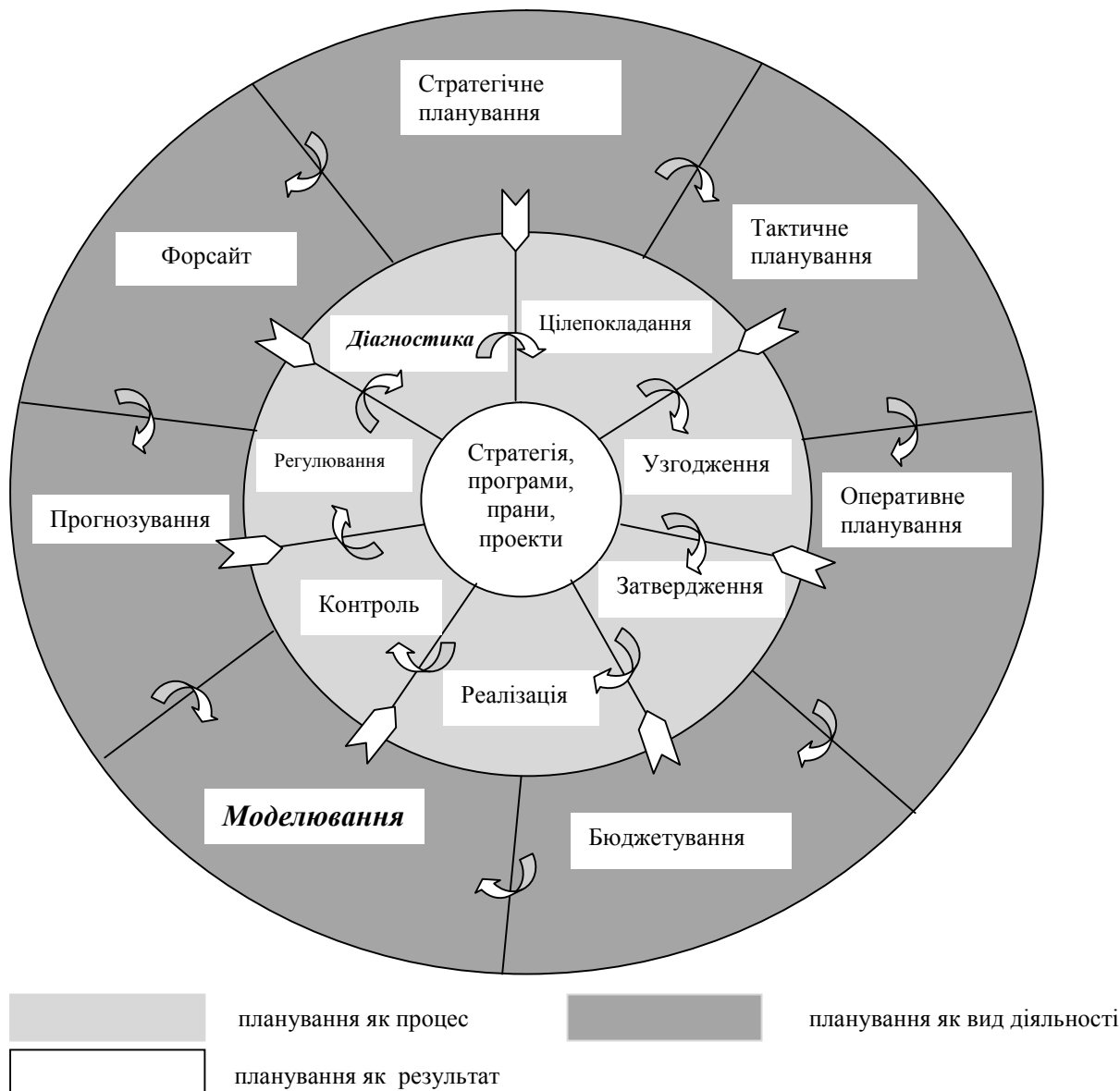


Рис. 1.5. Взаємозв'язок інструментів планування розвитку підприємства

Джерело: сформовано автором

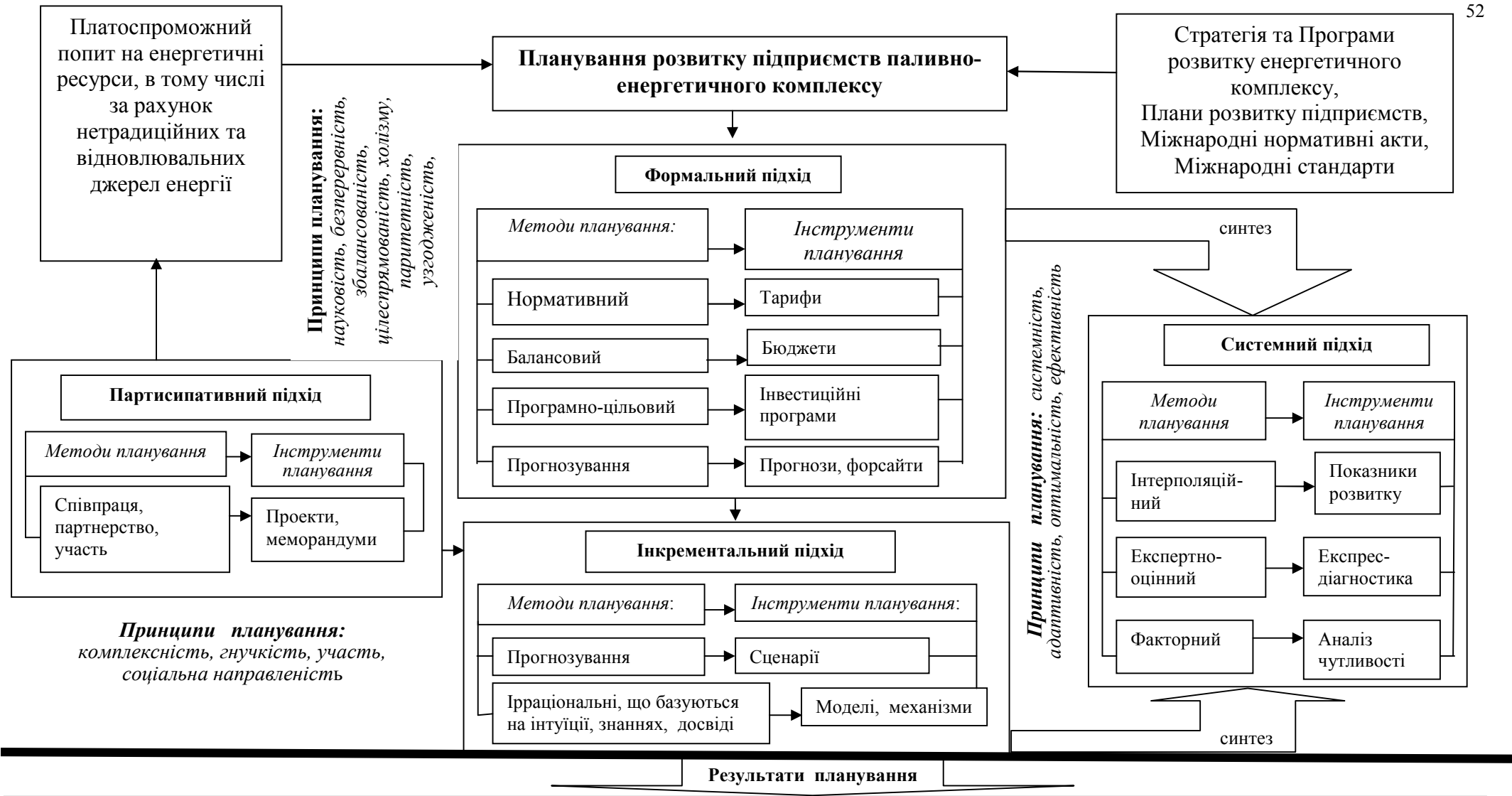
У свою чергу, планування розвитку підприємств є менш формалізованим видом діяльності, який хоч і базується на розроблених і апробованих інструментах та технологіях планування, проте не є стандартизованим процесом, і може вибирати та змінювати процедури планування та має на меті не стільки визначити та досягнути цілі діяльності підприємства, скільки вибрати технології планування, що дозволять врахувати складність та динамічність середовища підприємства та виявити можливості підприємства для досягнення необхідних якісних і кількісних змін та досягнення бажаного стану розвитку.

В умовах недостатнього висвітлення питання планування розвитку підприємств необхідним є формування його наукового супроводу на основі виділення концептуальних положень побудови моделі планування розвитку підприємств. До елементів цієї моделі відносимо:

- виділення цілей розвитку у розрізі адміністративних рівнів їх формування (міжнародні стандарти, програми і стратегії розвитку галузі, плани розвитку підприємств, стратегії підприємств);
- функціональна структура планування (система стратегічного, тактичного, оперативного планування, бюджетування, прогнозування);
- сукупність процесів у плануванні (експрес-діагностування, цілепокладання, узгодження, затвердження, реалізація, контроль, регулювання);
- методи планування (балансовий, нормативний, програмно-цільовий, прогнозування, інвестиційні програми, тарифи, проекти);
- засоби планування (технології планування, культура планування, кадри);
- концепції планування, яка визначає підходи до планування, які враховують невизначеність і динамізм середовища планування (формальне, інкрементальне, системне, партисипативне, проактивне);
- результати планування (досягнення якісних і кількісних змін).

У таблиці Б.1 виділено та охарактеризовано концептуальні положення формування моделі планування розвитку підприємств. Врахування зазначених положень дозволило побудувати модель планування розвитку підприємств паливно-енергетичного комплексу на основі врахування цілей і завдань розвитку ПЕК з орієнтацією на окреслені результати планування та з використанням традиційних та сучасних інструментів планування (рис. 1.6).

Узагальнюючи тенденції сучасного розвитку підприємств енергетичної сфери звернено увагу на трансформаційні процеси як зміни, що є складовою розвитку – незворотного, спрямованого та закономірного процесу кількісних та якісних змін.



Ринкові трансформації у сфері енергетики як результати: руйнування монополії державної власності і формуванням ефективних власників та зацікавленого менеджменту; зміни галузевої структури виробництва в результаті її адаптації до нової структури попиту; зміни джерел енергозабезпечення вітчизняної економіки із зміщенням акцентів на відновлювальні та альтернативні джерела енергії; інтегрування України у світовий економічний простір

Рис. 1.6. Модель планування розвитку підприємств ПЕК

Зміни у зовнішньому середовищі, у якому функціонує підприємство зумовлюють зміни його внутрішнього середовища, і вагома роль у забезпеченні такої відповідності відводиться саме плануванню розвитку підприємства в умовах зовнішніх трансформацій. Особливої актуальності питання планування розвитку підприємств набуває у сфері постачання електроенергетики, яка є найбільш гнучкою сферою діяльності і де сьогодні відбуваються значні зміни у секторі електроенергетики.

Виходячи із сучасних викликів розвитку підприємств електропостачання та враховуючи теоретичні напрацювання вітчизняних і зарубіжних науковців у питанні планування, визначено зміст і значення планування розвитку як діяльність, яка на основі існуючого інструментарію планування дозволяє відобразити процес перетворення цілей підприємства в плани їх діяльності, які могли б у повній мірі відобразити зміни, які супроводжують діяльність певного об'єкта та дозволяли врахувати як особливості діяльності підприємства, так і середовища, в якому ця діяльність здійснюється на основі участі кожного зацікавленого суб'єкта у досягненні цілей підприємства.

Трансформаційні процеси, які супроводжують діяльність підприємств електропостачання та визначають напрями їх розвитку, спонукають до пошуку передових технологій управління, що дозволять конкурувати з іншими галузевими підприємствами на основі інноваційних переваг. Розвиток підприємств електропостачання вимагає першочергово покращення технічного стану галузевої інфраструктури, що дозволить підвищити якість і надійність електропостачання. А це вимагає залучення додаткових фінансових ресурсів у реалізацію покладених завдань. Традиційних для сектору електропостачання джерел фінансування, а саме прибутку і амортизації, не достатньо, щоб кардинально змінити ситуацію із технічним забезпеченням. Механізми залучення зовнішніх джерел фінансування не мають широкого застосування. В таких умовах постає завдання вибору та застосування таких технологій управління, що дозволять не тільки підвищити ефективність роботи підприємств і зацікавити потенційних інвесторів вкладати кошти в об'єкти, які потребують технічного оновлення, але і вибрати конкретні інструменти

(засоби) управління, що дозволять зосередити увагу усіх зацікавлених у змінах сторін управління діяльністю підприємств (стейкхолдерів) на пошуку, освоєнні і контролюванні необхідних ресурсів та механізмів їх використання для цілей і завдань розвитку. І в даному контексті заслуговує на увагу питання вибору стимулюючих інструментів управління, зокрема у сфері планування розвитку. Процес стимулювання планування розвитку у роботі пов'язано із розробленням і застосуванням інструментів планування – стратегій, планів, проектів, графіків, – які на основі використання економічних стимулів формують вплив на зацікавлених в процесах розвитку сторін таким чином, щоб вони вели себе в інтересах суб'єктів, що застосовують стимулювання. У таблиці 1.5 представлено характеристику стимулюючих інструментів планування розвитку підприємств.

Кожне підприємство інвестує кошти в свій розвиток. У швидко зростаючих підприємствах, що впроваджують інноваційні проекти, інвестиції складають переважаючу частку всіх витрат на розвиток. У таких умовах важливою є робота, пов'язана із контролем за цільовим використанням коштів підприємства, що є важливою не тільки для результатів управлінської діяльності, але і відображає стан підприємства, рівень загрози його функціонування. Бюджетне планування є вагомим інструментом виконання даної роботи. Якщо підприємство не навчиться керувати інвестиційними проектами та портфелем інвестиційних проектів, то воно не може сформувати реалістичні плани свого розвитку на найближчий час. Отже, необхідно чітко формувати та обґрунтовувати інвестиційні бюджети, оскільки, в іншому випадку, більша частка інвестиційних витрат залишиться за рамками бюджетного планування. А це не відповідає вимогам ефективної системи бюджетування та ефективного управління.

Функціонування системи оперативного управління грошовими коштами служить інструментом контролю за виконанням бюджетів на підприємстві, виступаючи виконавчим механізмом системи бюджетування.

Таблиця 1.5 – Характеристика стимулюючих інструментів планування розвитку підприємств ПЕК

Стимулюючі інструменти планування розвитку	Характеристика	Практичне значення
Засоби планування		
Тариф	Визначає ставку оплати за надані послуги	Містить витрати, які несе підприємство, надаючи послуги належної якості і які компенсує споживач послуг, підтримуючи життєздатність та розвиток підприємства, що надає послуги
Бюджет	Вид плану, що формує та визначає напрями використання фінансових ресурсів для забезпечення завдань і функцій управління	Балансує доходи і видатки підприємства, узгоджує зв'язок із суміжними процесами, сприяючи підвищенню їх якісного рівня, а також враховуючи чинники, що впливають на підтримання роботи бюджетної моделі з мінімальними відхиленнями (ризиками)
Інвестиційна програма	Комплекс заходів, затверджений в установленому порядку, який містить зобов'язання суб'єкта господарювання щодо будівництва (реконструкції, модернізації) об'єктів	Затверджується для підвищення рівня надійності та забезпечення ефективної роботи підприємства, поліпшення якості послуг, з відповідними розрахунками та обґрунтуваннями, а також зазначенням джерел фінансування та графіка виконання запланованих робіт
Проект	Обмежена в часі, ресурсах та вимогах якості унікальна сукупність процесів, направлена на досягнення унікальних цілей та завдань для створення нової цінності	Зосереджений на досягненні конкретної мети, конкретизує завдання, визначає відповідальних за виконану роботу, орієнтує на терміни, необхідні для досягнення мети ... «процес, який дає початок змінам у штучному середовищі» ⁵²
Методи планування		
Стратегічне планування	Процес формування та реалізації стратегії підприємства	Встановлює цілі розвитку та визначає шляхи їх досягнення з допомогою системи адміністративних і економічних важелів
Бюджетування	Побудова бюджетів та формування системи функціонування бюджетів	Об'єднує усі бюджети для їх узгодження із цілями і завданнями управління
Модельовання	Побудова моделей управління (математичних, фізичних, аналогових)	Створює спрощене уявлення про об'єкт управління, що дозволяє приймати рішення із врахуванням прогнозованих змін і наслідків

Джерело: сформовано автором

⁵² Джонс Дж. Методы прогнозирования. Москва, 1986. С. 326.

В межах даного механізму надходять заявки на витрачання коштів, проходить перевірка на відповідність планам і встановленим обмеженням⁵³. Якщо на підприємстві не працює процес управління грошовими коштами, немає оперативного планування надходжень і витрат, не систематизовані заявки на витрати, то витрати підприємства не контролюються в оперативному режимі. У цьому випадку неминучі порушення лімітів, встановлених бюджетом. Дізнатися про виниклі відхилення можна лише після проведення аналізу, в кінці звітної періоду. Таким чином, у цій ситуації не забезпечується точність виконання бюджету та оперативність контролю за рухом грошових коштів. І це пов'язано не з якістю процесів бюджетування, а з недоліками функціонування суміжної підсистеми, що відповідає за оперативне управління грошовими коштами.

Підсумовуючи, зазначимо, що ефективність бюджетування значною мірою залежить від належного виконання суміжних процесів, зокрема: стратегічного управління, управлінського обліку, оперативного управління грошовими коштами, управління інвестиційним портфелем, виробничого та комерційного планування.

Поєднати та врахувати усі зазначені елементи бюджетного процесу та суміжні сфери діяльності, які мають на нього вплив можна з допомогою бюджетної моделі, яка є способом відтворення процесу формування та функціонування бюджетної системи на підприємстві. Визначаючи перелік бюджетних форм, які передбачаються до складання, а також фіксуючи взаємозв'язок між показниками різних бюджетів, ми тим самим визначаємо основні положення фінансової моделі бюджетування компанії. В результаті цих дій ми отримуємо модель, яка буде лежати в основі створюваної системи бюджетного управління.

Практика розробки й впровадження систем бюджетного управління виділяє такі бюджетні моделі:

⁵³ Абрамова І. М. Планування структури обсягів грошових потоків при складанні фінансових бюджетів підприємства. *Зовнішня торгівля: право та економіка*. 2012. № 3. С. 25–30.

– індивідуальна модель комплексного бюджетування. Головна особливість даної моделі полягає у попередній побудові процесної моделі діяльності підприємства з наступним приєднанням функціональних бюджетів, що формуються до результатів. Ця модель є суто індивідуальною та враховує особливості фінансово-господарської діяльності кожного підприємства⁵⁴. Такий підхід може бути застосованим для підприємства будь-якої сфери діяльності. Комплексне бюджетування надає можливість сконцентруватися на особливостях діяльності підприємства, отримати необхідну деталізацію планових і фактичних показників, охопити всі напрями діяльності. Проте, головним недоліком даної моделі є тривалий термін розробки і, як наслідок, висока вартість і ризику у досягненні результатів;

– універсальна бюджетна модель, яка охоплює всю діяльність підприємства, проте є більш простішою з точки зору розробки й функціонування. При її застосуванні, спочатку формується перелік статей бюджетів доходів і видатків та руху грошових коштів, враховуючи необхідні обсяги фінансування для кожного структурного підрозділу. Наступним кроком є зіставлення статей зведених бюджетів із центрами фінансової відповідальності та створення операційних бюджетів доходів і видатків за кожним центром відповідальності. Переваги універсальної моделі полягають у: швидкості її розробки та впровадженні – особливо це стосується багатoproфільних підприємств із значною диверсифікацією продукції що випускається; можливості відносно простого обліку внутрішнього обороту; швидкості планування й консолідації фактичних даних. Недоліком є відсутність функціональних планів, що заважає зваженій оцінці планів підприємства за функціональними спрямуваннями;

– модель бюджетування окремих видів діяльності. Її мета полягає у наданні керівництву підприємством інформації щодо особливо актуальних питань стосовно контролю за діяльністю підприємства. Дана модель може містити від одного до декількох натуральних або натурально-вартісних

⁵⁴ Бедрій Д.І. Аналіз моделей та методів бюджетування проектів. *Восточно-Европейский журнал передовых технологий*. 2010. № 1/3 (43). С.24-26.

бюджетів, наприклад, бюджет виробництва готової продукції, бюджет залишків готової продукції, бюджет продажу тощо;

– модель бюджетування фінансових потоків. Вона може швидко впроваджуватись, за рахунок застосування невелика кількість бюджетів. Прикінцевим бюджетом цієї моделі є бюджет руху грошових коштів, який складається з метою управління платоспроможністю (ліквідністю) підприємства. Структура бюджету дозволяє планувати, обліковувати та аналізувати грошові потоки у такий площині: спрямуванні грошових потоків; структури виплат і надходжень за напрямками їх руху; обсягів виплат і надходжень (сукупних, за групами статей, за окремими статтями); проміжних та підсумкових результатів; залишків грошових коштів;

– модель бюджетування товарно-матеріальних потоків. Ця модель дозволяє управляти найбільш важливим для підприємства показником – прибутковістю (рентабельністю) його діяльності. Вона має відносно невисоку вартість і терміни впровадження; надає можливість управління прибутком від основної діяльності, що є особливо актуальним у середньо- й довгостроковій перспективі; дозволяє ефективно управляти основними спрямуваннями діяльності – виробництвом продукції, її реалізацією, закупівлею; збільшує можливість контролю та управління прямими й непрямими видатками. Але й ця модель має певні недоліки, зокрема комплексність, тобто залежність результатів від неврахованих факторів, наприклад, інвестиційних видатків. Заключним бюджетом даної моделі є бюджет основної діяльності, структура якого розкриває джерела формування доходів підприємства від основної діяльності; структуру видатків підприємства від основної діяльності; обсяги доходів і видатків (сукупні, за групами статей, за окремими статтями); різницю між доходами і видатками від основної діяльності⁵⁵.

Основною вимогою побудови моделі бюджетування є її відповідність цілям підприємства. Бюджетування, виступаючи в якості інтегруючого

⁵⁵ Андреева Г. І. Сучасні моделі бюджетного управління. *Ефективна економіка*. 2014. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2770>.

інструменту, зачіпає різні аспекти діяльності підприємства і дозволяє побудувати економічно обґрунтовану модель бізнесу.

При виборі бюджетної моделі слід враховувати три основні групи факторів:

- рівень стратегічної зрілості керівництва підприємства, який характеризується наявністю формалізованої стратегії, стратегічних цілей та баченням перспектив розвитку бізнесу;

- ступінь централізації управління підприємством: або існування тенденції до делегування повноважень і відповідальності на рівень підрозділів і бізнес-одиниць, або переважання методів централізованого управління;

- рівень зрілості процесів управління.

У процесі формування моделі бюджетного управління, необхідно враховувати фактори, які впливають на ефективність її функціонування (рис. 1.7). Розглянемо ці фактори більш докладно і постараємося виділити критерії, за якими їх можна оцінити.

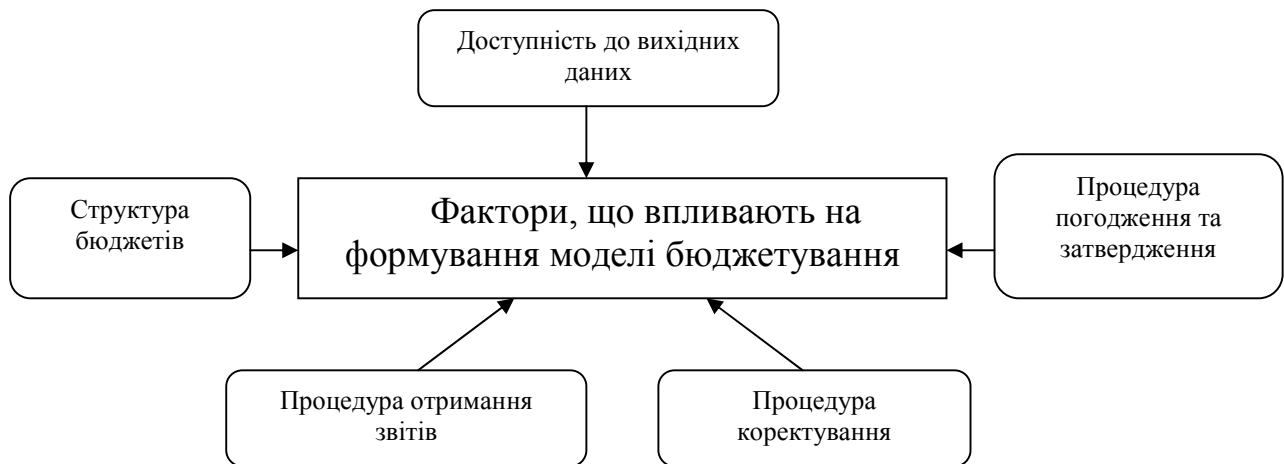


Рис. 1.7. Фактори, що впливають на формування моделі бюджетування

Джерело: сформовано автором

В процесі отримання даних для бюджетного планування можуть виникати труднощі, зокрема: з доступом до інформації, з незручною формою подання, з низькою швидкістю доступу. Все це суттєво утруднює процес ефективного бюджетування, збільшуючи і трудомісткість, і терміни складання бюджетів.

Щоб уникнути подібної ситуації необхідно забезпечити своєчасне надання структурованих і упорядкованих вихідних даних, а також підтримувати в актуальному стані базу нормативної інформації – внутрішні тарифи, ціни, норми витрачання сировини і матеріалів, нормативи оплати, розподіл доходів, встановлення лімітів витрат і т.д.

Бюджетування з використанням одного бюджету на все підприємство не дасть позитивного ефекту, так як він буде використовуватися тільки на верхньому рівні управління. Структурування, тобто перенесення частини показників на більш низькі рівні (а, отже, і відповідальності за їх досягнення), забезпечує залученість керівників середньої ланки до виконання цілей підприємства, закладених в бюджетах. Надмірна кількість рівнів ієрархії фінансової структури теж є нераціональною. Важливо визначити ту кількість рівнів, яка забезпечує оптимальне управління підприємством і ефективне функціонування бюджетної системи. При цьому система бюджетів не повинна бути перевантажена несуттєвими показниками. Крім складності планування, це може позначитися і на виконанні бюджетів. При розробці структури бюджетів підприємства необхідно ретельно проаналізувати показники і виділити найбільш значущі – ті, якими реально можна управляти. З досвіду проектів, ця цифра зазвичай варіюється від 10 до 20 статей⁵⁶.

Відповідно, для вироблення оптимальної структури бюджетів слід виділити необхідну для ефективного виконання процесів бюджетування кількість рівнів управління і встановити на кожному рівні оптимальний для нього набір показників.

До передачі розробленого бюджету на виконання його розглядає цілий ряд суб'єктів різних рівнів, на кожному з яких він узгоджується і коригується. Щоб цей фактор не чинив сильного впливу на терміни, слід приділити увагу організації взаємодії людей, налагодити процедуру узгодження бюджетів.

Процес коригування бюджетів також накладає обмеження на ефективність бюджетної системи. Фактори, на які необхідно найперше звернути увагу – це

⁵⁶ Дзьоба В. Б. Система бюджетів як спосіб підвищення ефективності управління підприємством. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*. 2008. Вип. 18.9. С. 192–199.

час і трудовитрати, а також наявність і ефективність регламенту процедури прийняття рішень за фактичними результатами, тобто перелік дій, які необхідно прийняти при певному відсотку відхилення фактичних даних від планових.

Частину зазначених загроз можна нейтралізувати за допомогою автоматизації, використовуючи комп'ютерний компонент системи бюджетування. Зокрема, автоматизована система бюджетування забезпечує легкий доступ до великого обсягу різномірної інформації, як вихідних даних для планування, так і фактичних даних, що надходять з облікових систем. Також полегшується процедура консолідації планів і звітів, підвищується якість і можливості різного представлення інформації, що важливо при реалізації фінансового управління в реальному часі. Автоматизовані системи надають потужні засоби аналізу інформації, здійснюючи складні операції з великими масивами даних. Таким чином, істотно знижуються витрати часу і праці фахівців на пошук і обробку інформації⁵⁷.

Попри врахування усіх перелічених факторів, що впливають на ефективність функціонування системи бюджетування, найкращий результат досягається в тому випадку, якщо виконуються ті завдання, для вирішення яких ця система розроблялася і призначена, зокрема: підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок своєчасного надання актуальних даних про фінансовий стан підприємства і причини, що зумовили понаднормовані відхилення та спричинили відповідні ризики діяльності, на підставі чого керівники підприємства приймають рішення щодо здійснення змін. Тут доцільно звернути увагу на важливість людського фактора. Фахівцям, що задіяні у системі бюджетування, необхідно вміти «читати» інформацію, яку вона надає. Тобто керівник повинен бути досвідченим управлінцем, розуміти інформацію і вміти застосовувати її для прийняття управлінських рішень.

⁵⁷Полянська А. С., Савка Ю. В. Бюджетування як інструмент підвищення ефективності управління підприємством. Сучасні технології підвищення ефективності управління галузевими і регіональними соціально-економічними системами: колективна монографія під ред. проф. Петренка В. П., проф. Полянської А. С. Івано-Франківськ, 2015. С. 145-155.

Отже, для досягнення ефективності роботи системи бюджетного управління, а отже і ефективності підприємства, важливо налагодити зв'язок із суміжними процесами, підвищити їх якісний рівень, а також враховувати чинники, що впливають на підтримання роботи самої бюджетної моделі з мінімальними ризиками.

Слід зазначити, що у процесі планування розвитку підприємств електропостачання виконання бюджетів є визначальною умовою планування і виконання інвестиційних програм – документа, що є на сьогодні визначальним у плануванні розвитку підприємств електропостачання. Враховуючи те, що планування розвитку підприємства передбачає вибір та обґрунтування можливостей досягнення довгострокових цілей розвитку, у значною мірою така можливість визначається наявністю достатніх обсягів інвестиційних ресурсів.

У вітчизняній промисловості однією з галузей, яка на сьогодні перебуває у стані змін та реалізації стратегічно важливих не тільки для галузі, але і економіки країни в цілому завдань розвитку є електроенергетика. Відтак, важливим для підприємств даної галузі на сьогодні є вивчення питання розширення інвестиційних можливостей реалізації необхідних змін, які задекларовані у державних та галузевих програмах розвитку. Отже, одним із пріоритетних напрямів діяльності електроенергетичних компаній є інвестиційна діяльність. Вона спрямована на фінансування підвищення якості і надійності виробництва товарів і надання послуг споживачам. Зазвичай інвестиційна діяльність реалізується через інвестиційні програми. Для вітчизняної промисловості інвестиційні програми першочергово спрямовані на модернізацію та оновлення техніко-технологічного ресурсу. Але існуючі інвестиційні програми не вирішують повністю питання інвестиційного забезпечення розвитку галузевих підприємств.

Вивчаючи теорію економічного розвитку, Й. Шумпетер розглянув п'ять випадків, які охоплює розвиток. Одним із них виділено реорганізування якої-небудь галузі промисловості, зокрема шляхом підриву монопольного

становища⁵⁸. Вітчизняна галузь електроенергетики на сьогодні перебуває у стані реорганізації та потребує відповідних змін. Інвестиції відіграють вагомую роль у підтриманні процесів розвитку та пов'язані із діяльністю щодо вкладання грошей, зусиль, часу та інших ресурсів у об'єкти, процеси, системи з метою отримання прибутку чи інших переваг та вигод. Фінансова складова інвестування характеризується активами, якими володіє підприємство і розпоряджається з метою отримання прибутку⁵⁹. Економічна складова характеризує видатки на модернізацію, реконструкцію, оновлення та технічне переозброєння основних засобів. Доцільно виділяти також управлінську складову, яка визначає процес цілеспрямованої дії інвестора на основі обґрунтування альтернативного вибору оптимального результату шляхом співвідношення вигоди та ризику такої діяльності чи отримання іншого ефекту.

Поєднання зазначених теоретичних аспектів інвестиційної діяльності відображені у її змісті у діючому законодавстві. Зокрема, під інвестиціями розглядають всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, в результаті якої створюється прибуток (дохід) та/або досягається соціальний та екологічний ефект⁶⁰.

Інвестиційна діяльність пов'язана із залученням інвестицій. В умовах фінансових обмежень, інвестиції дозволяють підтримати необхідні зміни у діяльності підприємств та планувати можливі шляхи впровадження інновацій. Процес залучення інвестицій багато в чому гальмується недостатнім рівнем інвестиційної привабливості для інвесторів. Це зміщує вектор джерел інвестування на використання власних коштів українських компаній (амортизаційні відрахування, частина прибутку), частини коштів, отриманих від приватизації об'єктів ПЕК України, приватного капіталу, в тому числі і за рахунок випуску облігацій під інвестування державних програм розвитку ПЕК,

⁵⁸ Йозеф А. Шумпетер Теорія економічного розвитку: Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу: пер. з англ. В. Старка. Київ, 2011. С. 75.

⁵⁹ Гитман Л. Дж., Джонк М. Д. Основы инвестирования : пер. с англ. О. В. Буклемишев и др. Москва, 1999. 991 с.

⁶⁰ Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.1991 № 1560-XII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua>.

коштів Оптового ринку електроенергії та інших (за рахунок цільової інвестиційної надбавки до тарифу)⁶¹.

Застосування ринкових механізмів інвестування базується на рішеннях, що враховують відсоток прибутку на інвестовані ресурси. Потенційний інвестор має бути зацікавленим у вигодах, які він отримає, вклавши кошти у розвиток певного об'єкта. Орієнтиром щодо вартості залучених та розміщених грошових коштів є рівень облікової ставки, що є тим граничним рівнем прибутковості, який може зацікавити інвестора.

У питанні інвестування у електроенергетику вагоме значення має державне регулювання у сфері енергоефективності. Воно спрямоване на підтримання галузевих підприємств та базується на таких важелях як: пряме бюджетне фінансування; звільнення від ПДВ, ввізного мита, звільнення частини прибутку від оподаткування; установлення спеціального тарифу на електроенергію; надання державних гарантій під відповідні кредитні лінії.

На сьогодні одним із методів залучення інвестиційних ресурсів у розвиток вітчизняної електроенергетики є метод стимулюючого тарифоутворення (Regulatory Asset Base-регульована база активів). Досвід запровадження стимулюючого тарифоутворення за кордоном демонстрував успіх. Для прикладу, Велика Британія досягла протягом 15 років зниження витрат електророзподільних компаній і зменшення тарифу на транспортування електроенергії у два рази. Великобританія інтенсивно використовувала стимулююче тарифоутворення з метою створення для потенційного інвестора у приватизацію мереж впевненості у ефективності їх інвестицій та запевненню у цільовому їх використанні⁶². У Румунії в результаті запровадження таких тарифів знос активів знизився з 75 % до 48 % протягом 2004-2011 років⁶³. Стимулююче регулювання передбачає встановлення норми прибутку на рівні, достатньому для залучення необхідного обсягу інвестицій. Для інвесторів

⁶¹ Про затвердження Державної програми розвитку внутрішнього виробництва: постанова Кабінету Міністрів України від 12.09.2011р. № 1130. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1130-2011-%D0%BF/conv>.

⁶² Jon Stern. The Role of Regulatory Asset Base as an Instrument of Regulatory Commitment: Working Paper No 22 (March 2013). URL: https://www.city.ac.uk/__data/assets/pdf_file/0010/167617/CCRP-Discussion-Paper-22-Stern-March_13.pdf

⁶³ Розвиток інвестиційно-інноваційної діяльності у світовій енергетичній сфері. Київ, 2016. URL: <https://ua.energy/wp-content/uploads/2017/05/2>

запровадження стимулюючих тарифів забезпечує прогнозованість доходу, а також збільшення ринкової вартості компанії. Таким чином, на сьогодні важливо виділити ті складові інвестиційної діяльності, які базуються на внутрішніх і зовнішніх джерелах фінансування та орієнтовані на реалізацію сучасних завдань розвитку.

Одним із можливих шляхів вирішення питання активізації інвестиційної діяльності на рівні підприємства є проектна діяльність, під якою розглядають спеціально оформлену пропозицію про зміну діяльності підприємства для досягнення визначених цілей⁶⁴. Інвестиційний проект – категорія, яка дозволяє впорядкувати інвестиційну діяльність підприємства по відношенню до конкретного проекту. Це досягається з допомогою визначення проектного циклу. Для електроенергетичних підприємств застосування проектною діяльності можливо як на основі врахування стратегічних, так і тактичних завдань розвитку підприємств. Зокрема, стратегічні проекти передбачають кардинальні зміни форми власності та характеру виробництва і можуть реалізуватися у процесі приватизації об'єктів ПЕК України шляхом створення акціонерних товариств, приватних, спільних підприємств.

Вагоме значення для підтримання операційної діяльності мають тактичні проекти, пов'язані із підвищенням якості і кількості продукції, що виробляється, модернізацією обладнання – завданнями, які сьогодні вирішують власне електроенергетичні підприємства.

Таким чином, сучасний стан електроенергетичних підприємств вимагає технічної модернізації та потребує значних інвестицій у забезпечення цілей розвитку. Наявні інвестиційні програми не дозволяють повною мірою вирішити це завдання. Стимулююче тарифоутворення знаходиться на етапі запровадження і розмір інвестиційної складової, що визначений у тарифі на електроенергію, має дискусійний характер. Це спонукає підприємства до пошуку додаткових способів залучення інвестицій у розвиток. На нашу думку, активізація проектною діяльністю дозволить наблизити інвестора до вирішення конкретної проблеми та зробить процес інвестування більш прозорим, а

⁶⁴ Савчук В.П. Практическая энциклопедия. Финансовый менеджмент. Київ, 2005. 884 с.

реципієнтів коштів – більш ефективними та відповідальними за результати роботи.

Сьогодні українська енергетика намагається, всупереч всім складнощам, задовольнити потреби українських споживачів у якісних та економічно обґрунтованих за вартістю енергетичних ресурсах – електроенергії. Вирішуючи це завдання, галузь стикається із низькою надійністю постачання електричної енергії порівняно із європейськими стандартами. Зокрема, щодо кількості випадків і тривалості переривань у постачанні електроенергії в Україні спостерігається незадовільна ситуація порівняно з європейськими нормами. Окрім цього, існують значні проблеми у галузі виробництва та передачі електричної енергії.

Значна частина проблем надійності постачання пов'язана з розподілом електричної енергії на обласному рівні. Незалежна Україна дістала у спадок обласні енергорозподільчі компанії (обленерго), які потерпали від недофінансування ще в останні роки існування Радянського Союзу. Значна частка розподільчих ліній та трансформаторних підстанцій знаходяться в експлуатації більше 30 або навіть 40 років. За результатами оцінки 2012 року 53 % розподільчих ліній потребували ремонту та модернізації; причому 20 % розподільчих ліній та 19 % трансформаторних підстанцій потребували аварійного ремонту або заміни⁶⁵.

Така ситуація потребує корінних змін, які спрямовані на технічне оновлення та модернізацію обладнання галузевих підприємств на фоні організації ринку електроенергії та інтегрування вітчизняної енергетичної системи в європейський енергетичний простір.

Врахувати ці зміни та визначити шляхи їх реалізації дозволяє процес планування розвитку як галузі електроенергетики, так і її окремих підприємств. Він максимально враховує реальні обставини дійсності, тенденції та закономірності розвитку об'єкта планування та середовища його діяльності. У планах розвитку передбачено сучасні інструменти планування, які дозволяють

⁶⁵ Стимулююче регулювання розподілу електроенергії в Україні. Застосування уроків, засвоєних із міжнародного досвіду. URL: <http://adsoeukr.org/problems-of-rab-regulation-in-ukraine>.

балансувати між бажаним та можливим у досягненні цілей розвитку з допомогою спеціальних засобів – стратегій, планів, програм, тарифів тощо.

Загалом питання розвитку висвітлюються у працях таких відомих вчених як Й. Шумпетер⁶⁶, Р. Акофф⁶⁷, П. Друкер⁶⁸, Г. Мінцберг⁶⁹. Науковці розглядають концептуальне бачення передумов розвитку та необхідних інструментів досягнення цілей розвитку. Традиційно інструментом розвитку розглядали стратегію як орієнтир розвитку, економічні, адміністративні, соціальні та технічні методи управління – як засоби досягнення стратегічних цілей.

Щодо сучасних інструментів розвитку, то для прикладу у проекті Стратегії розвитку промислового комплексу України⁷⁰ виділено і проаналізовано чотири групи існуючих інструментів, що стосуються питань розвитку промисловості, зокрема: регулюючі, стимулюючі, інформаційні інструменти, а також громадські товари і послуги.

В енергетичній галузі України стимулюючі інструменти знаходяться на стадії впровадження. У зв'язку з цим це питання недостатньо висвітлено у економічній літературі. Окремі аспекти розвитку підприємств електропостачання висвітлюються в працях І. Бохонко⁷¹, В. Лагутіна⁷², С. Казанського⁷³, В. Бараннік⁷⁴. Таким чином, на сьогодні недостатньо вивчені стимулюючі засоби досягнення цілей розвитку електроенергетики, окремі питання мають дискусійний характер.

Разом з тим, вимагає обґрунтування зміст поняття стимулюючих інструментів планування розвитку підприємств електропостачання, під яким ми

⁶⁶Йозеф А. Шумпетер Теорія економічного розвитку: Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу: пер. з англ. В. Старка. Київ, 2011. 242 с.

⁶⁷Акофф Р. Л. Планирование будущего корпораций. Москва, 1985. 326 с.

⁶⁸Друкер П., Макьярелло Ф., Джозеф А. Менеджмент: пер. с англ. Москва, 2010. 702 с.

⁶⁹Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування: пер. з англ. К. Сисоева. Київ, 2008. С.219.

⁷⁰Проект Стратегії розвитку промислового комплексу України. URL: <https://issuu.com/mineconomdev/docs>.

⁷¹Бохонко І.В. Формування системи виявлення та уникнення втрат операційної діяльності електропостачальних підприємств : дис. канд. : 08.00.04 /Львів, 2017. 241 с.

⁷²Лагутін В.Д. Пріоритети цінового (тарифного) регулювання природних монополій в Україні. *Економіка України*. 2013. №7. С. 44–56.

⁷³Казанський С. В., Сердюк Б. М., Боркунова О. О. Реформування ринку електричної енергії України та стимулююче регулювання діяльності енергопостачальних компаній. *Енергетика*. 2013. № 2. С. 90-96.

⁷⁴Бараннік В. О. Стан та проблеми запровадження нової моделі функціонування електроенергетичного ринку України". *Аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень*. URL: www.db.niss.gov.ua/docs/energy/112.htm.

розглядаємо довгострокові заходи, які дозволяють якісно покращувати існуючий стан галузевих підприємств та збільшують їх можливість інтегруватись у середовище їх реалізації, займати конкурентну позицію серед аналогів та випереджати можливі загрози на шляху досягнення цілей розвитку. Описаний процес планування розвитку, на нашу думку, надає певного формалізованого вигляду цілям, завданням, забезпечує їх послідовний виклад, узгодження із рівнями управління та видами виконуваних робіт.

У сфері електроенергетики розроблено та затверджено низку програмних документів розвитку галузі та галузевих підприємств. І на сьогодні стоїть завдання забезпечити стратегічні цілі розвитку галузі і галузевих підприємств, які висвітлені у Стратегіях та Планах розвитку. Зокрема, Енергетична стратегія України до 2035 року визначає цілі і пріоритети щодо забезпечення потреб суспільства та економіки в паливно-енергетичних ресурсах у технічно надійний, безпечний, економічно ефективний та екологічно прийнятний спосіб для гарантування поліпшення умов життєдіяльності суспільства, зокрема за рахунок: формування свідомого та енергоефективного суспільства, досягнення енергетичної незалежності, надійності та стабільності ПЕК, створення конкурентних ринків газу, електроенергії, теплової енергії, вугілля, нафти та нафтопродуктів, інвестиційної привабливості, мережевої інтеграції, запровадження сучасних систем управління в галузях ПЕК⁷⁵.

Прийнятий Закон України «Про ринок електричної енергії України»⁷⁶ та ряд нормативних документів визначили основні стратегічні завдання реформування ринку електроенергетики України, зокрема:

– перехід на єдині для всіх споживачів принципи ринкового ціноутворення;

– перехід до енергоефективного та енергоощадливого використання і споживання енергоресурсів із впровадженням інноваційних технологій, що дасть змогу скоротити енергоємність ВВП не менше як на 20 % протягом п'яти

⁷⁵ Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2035 року «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність»: розпорядження Кабінету Міністрів України від 18.08.2017 р. № 605-р. URL : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/605-2017-%D1%80>.

⁷⁶ Про засади функціонування ринку електричної енергії України : Закон України від 24.10.2013 р. № 663-VII. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/663-18> .

років;

– реорганізація ринків енергії та імплементація європейського законодавства у сфері енергетики, відповідно до Договору про заснування Енергетичного Співтовариства, яке для електроенергетичного сектору полягає в тому числі й у відокремленні, відповідно до Третього енергетичного пакету, основних видів виробничої діяльності;

– здійснення нормативно-правових і технічних заходів щодо синхронізації енергетичної системи України з об'єднанням енергосистем країн ЄС ENTSO-E;

– лібералізація електроенергетичного ринку шляхом переходу від моделі єдиного покупця до моделі прямих договорів між постачальниками і споживачами енергії та балансуючого ринку;

– поетапна ліквідація перехресного субсидіювання і вирівнювання цін на природний газ та електричну енергію для всіх споживачів, включаючи населення, на економічно обґрунтованому рівні та одночасне здійснення переходу до адресних дотацій соціально вразливим верствам населення;

– забезпечення прозорості енергетичних ринків та підвищення їх ефективності, що включає гарантування на рівні закону незалежного статусу регулятора у сфері енергетики відповідно до вимог Третього енергетичного пакету з метою забезпечення належного рівня прозорості на монопольних ринках та ефективного нагляду за дотриманням конкуренції;

– удосконалення законодавства та регуляторного середовища щодо створення сприятливих умов для залучення інвестицій в енергетичний сектор та реконструкції існуючих об'єктів інфраструктури⁷⁷.

Вирішення зазначених завдань вимагає від України впровадження змін на ринку електроенергії, структуру яких формують базові сегменти, визначені у Законі України «Про засади функціонування ринку електричної енергії України»⁷⁸. Для реалізації зазначених завдань важливими є стимулюючі інструменти планування розвитку. Ці інструменти, з одного боку

⁷⁷ Стан та проблеми запровадження нової моделі функціонування електроенергетичного ринку України. Аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/1866>.

⁷⁸ 54. Про засади функціонування ринку електричної енергії України : Закон України від 24.10.2013 р. № 663-VII. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/663-18>.

вказують шлях досягнення бажаних результатів, а з іншого – роблять це таким чином, щоб заохотити та привабити потенційних інвесторів до участі у процесах змін.

Підсумовуючи сказане, на рис. 1.8 представлено місце стимулюючих інструментів планування розвитку підприємств електропостачання у системі формування цілей і завдань розвитку електроенергетики.

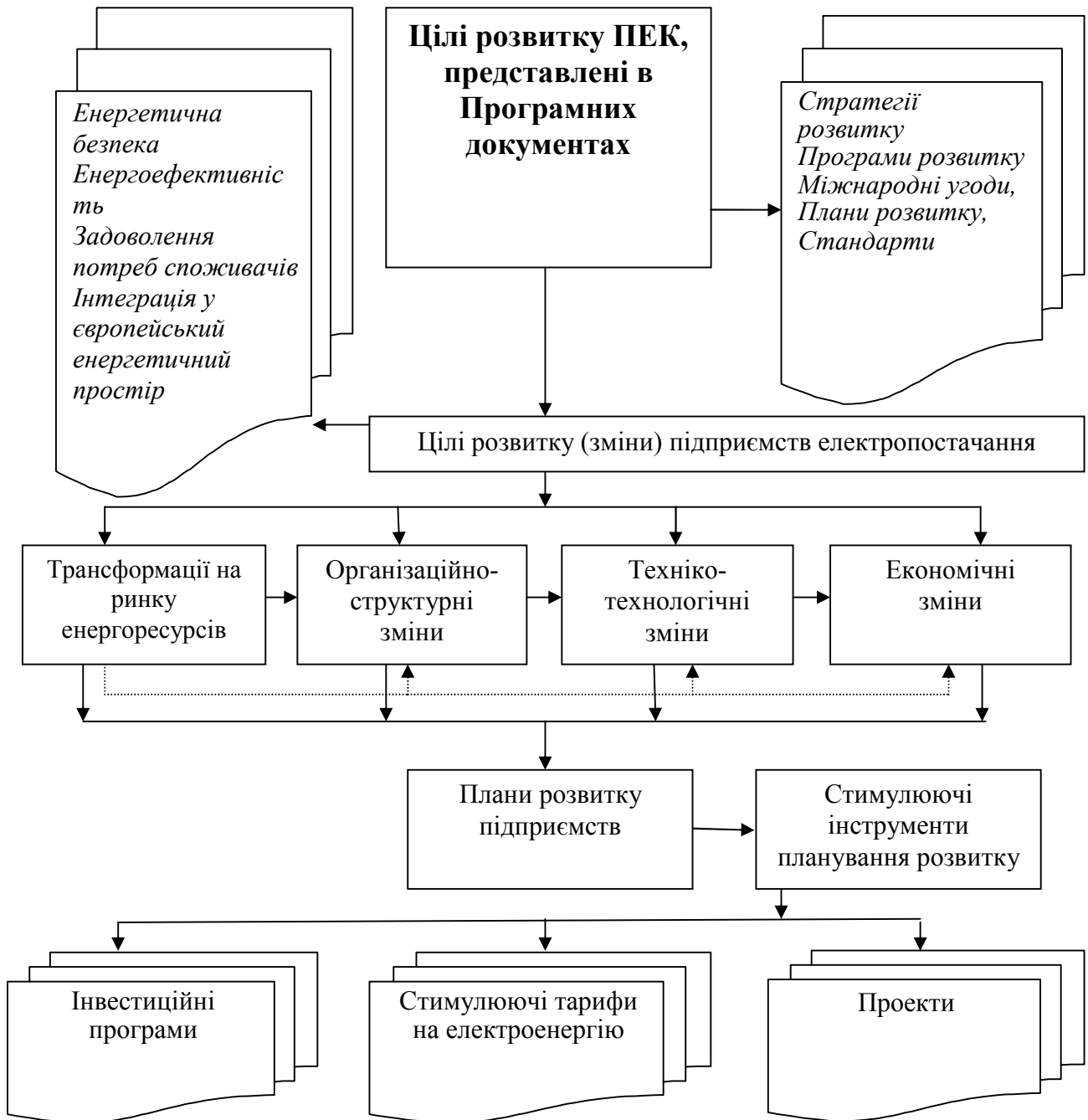


Рис. 1.8. Місце стимулюючих інструментів планування розвитку підприємств у системі формування цілей і завдань розвитку ПЕК

Джерело: сформовано автором

Важливе значення для розвитку електроенергетики має модернізація галузевих підприємств шляхом покращення її матеріального стану, впровадження у практику обслуговування користувачів сучасних інформаційних технологій, формування відкритого доступу до інформації про результати діяльності підприємства. Інвестиційна поведінка підприємств електропостачання в сучасних умовах повинна бути орієнтована на створення сприятливих для заохочення інвесторів та зацікавлених сторін умов вкладання коштів у процеси розвитку⁷⁹.

Для підприємств електропостачання під процесами розвитку ми розглядаємо:

- будівництво, реконструкція та модернізація електричних мереж;
- проектні роботи;
- реалізація інноваційних рішень.

Досягнення зазначених цілей не тільки підвищить ефективність діяльності підприємств, а й значно вплине на престиж, привабливість підприємств та галузі загалом. Отже, важливим є визначення інструментів планування, що дозволять реалізувати зазначені цілі. Головним чином, розвиток підприємств електропостачання в умовах реалізації зазначених змін вимагає інноваційних рішень, а визнаною і поширеною методологією інноваційно-інвестиційної діяльності є управління проектами.

Під проектом розглядають унікальний процес, що складається з сукупності скоординованих та контрольованих дій з термінами початку та закінчення, здійснюється для досягнення мети, що відповідає конкретним вимогам, включаючи обмеження часу, витрат та ресурсів⁸⁰.

Фахівці інституту управління проектами (США) визначають проект «тимчасовим заходом для створення унікального продукту, послуги або результату. Тимчасовий характер проектів показує, що проект має певний початок і кінець. Кінець досягнутий, коли цілі проекту були досягнуті або коли

⁷⁹Polyanska A., Savka J. Intensive Instruments for Powerful Supply Enterprises Development Planning. The Economics of the XXI Century: Current State and Development Prospects: Monograph. Sciecee Publishing. London, Great Britain. 2018. P. 314-328.

⁸⁰ Quality management systems – Guidelines for quality management in projects . *INTERNATIONAL STANDARD ISO 10006. Second edition 2003-06-15*. С. 2. URL: <https://www.sis.se/api/document/preview/903922>.

проект був припинений, оскільки його цілі не будуть або не можуть бути виконані, або коли потреба в проекті більше не існує...». Вони зазначають, що проекти можуть мати соціальні, економічні та екологічні наслідки, термін реалізації яких значно переживають терміни проекту⁸¹. Звідси може слідувати, що проекти можуть мати різні пріоритети, різну складність, можливості фінансування. Щодо можливості фінансування, проекти поділяються на:

- пріоритетні проекти, які мають перевагу перед іншими;
- нормальні проекти, які фінансуються і знаходяться в активному стані, але формально не мають підвищеного пріоритету;
- фонові проекти, які очікують появу фондів чи вивільнення ресурсів⁸².

Для розвитку підприємств енергопостачання з метою стимулювання фінансування необхідних організаційних та технічних змін у галузі важливо формувати пріоритетні проекти, які спрямовані на інноваційні зміни, є стратегічно значимими і покликані корінним чином змінити ситуацію у галузі.

В межах дослідження доцільно виділити відмінності між інвестиційною програмою та проектом. Таке порівняння представлено у табл. 1.6.

Таблиця 1.6 – Порівняння інвестиційних програм і проектів

Критерії порівняння	Інвестиційна програма	Проект
Характер діяльності	Діяльність, яка може складатися з декількох завдань	Специфічні завдання
Ресурси	Обґрунтування необхідних інвестицій на основі наявних ресурсів	Бюджетування
Вирішувані проблеми	Вимагати рішення в рамках планів дій	Інноваційні рішення, що вимагають нових підходів та практики
Персонал	Працівники працюють у межах своїх повноважень	Тимчасова команда, яка може змінюватися під час впровадження проекту
Досвід	Традиційний досвід	Він формується в результаті реалізації кожного проекту, зазвичай унікального, але може бути універсальним

Джерело: сформовано на основі^{83,84}

⁸¹ A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide). *Fifth edition*. Project Management Institute: PMI Standart. С. 3. URL: http://dinus.ac.id/repository/docs/ajar/PMBOKGuide_5th_Ed.pdf

⁸² Арчибальд Р. Управление высокотехнологичными программами и проектами: пер. с англ. Мамонтова Е. В. Под ред. Баженова А. Д., Арефьева А. О. 3-е изд., перераб. и доп. Москва, 464 с.

⁸³ Quality management systems – Guidelines for quality management in projects. *INTERNATIONAL*

Результат порівняння інвестиційної програми і проектної діяльності поряд із рекомендаціями вітчизняних і зарубіжних експертів у досліджуваній сфері діяльності дозволяє підсумувати, що впровадження проектної діяльності вимагає:

- підвищення ефективності управління шляхом орієнтації на отримання конкретних результатів та адаптації до процесу виробництва або обслуговування;

- формування більш гнучкої структури управління, здатної швидше реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі та зберігати контроль над діяльністю проекту;

- розвитку співробітництва та партнерських відносин між усіма зацікавленими сторонами в реалізації проекту;

- забезпечити більш раціональне використання всіх видів ресурсів.

Однак існують також труднощі в діяльності проекту. Існує значний відсоток нереалізованих проектів. З іншого боку, переваги проектної діяльності дозволяють:

- зосередити увагу на конкретній меті;

- залучити відповідальних осіб до організаційної роботи;

- концентрувати та раціонально використовувати наявні ресурси;

- накопичити необхідний досвід, який може допомогти розвитку і в інших сферах діяльності, можливо навіть з більшою ефективністю в результаті практики.

Для галузевих підприємств цікавим є досвід застосування пілотних проектів. Зазвичай пілотний проект – це невеликий пробний, експериментальний проект, який виконується з метою виявлення потенційних складнощів і значущих чинників, які можуть вплинути на процес основного проекту і на його результат. Особливістю пілотного проекту є те, що він є не тільки методом випробування та перевірки новітніх технологій управління, реалізації технічних рішень, але і способом запровадження нового досвіду,

⁸⁴ Recommendations for the development and implementation of projects within the framework of Fund for the Promotion of Small and Medium-Sized Enterprises. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<http://pleddg.org.ua>

підготовки персоналу до нової роботи, його навчання⁸⁵. Основний проект – це проект аналогічний пілотному, особливості якого і намагаються виявити заздалегідь, виконуючи пілотний проект. Пілотний проект є ефективним рішенням для інноваційних і високотехнологічних проектів з великим ступенем невизначеності результату і шляхи його досягнення. Він допомагає змодельовати основний проект, передбачити і спланувати його реалізацію.

Застосування пілотних проектів пропонуємо розглядати як один із напрямів розвитку галузевих підприємств за критеріями енергоефективності, енергозбереження та енергоощадності. Проекти у енергозберігаючі технології здатні звести до мінімуму непотрібні втрати енергії, що сьогодні є одним з пріоритетних напрямків не тільки на державному рівні, а й на рівні кожного підприємства та окремо взятої родини. Причиною цього є обмеженість основних енергоресурсів, постійна зростаюча вартість їх виробництва, а також з глобальні екологічні проблеми.

Згідно із Законом України «Про енергозбереження»⁸⁶, енергоефективний проект – це проект, спрямований на скорочення енергоспоживання, а саме: реконструкція мереж і систем постачання, регулювання і облік споживання води, газу, теплової та електричної енергії, модернізація огорожувальних конструкцій та технологій виробничих процесів.

Слід зазначити, що на сьогодні проектна діяльність у сфері електроенергетики тільки починає свій розвиток. Для підприємств галузі це відкрита можливість, яка проте вимагає додаткових знань для її повної реалізації.

Отже, розвиток як динамічний процес змін потребує відповідної формалізації – представлення у зрозумілій і доступній формі. У процесі планування можуть застосовуватись різноманітні інструменти планування, під якими розглядаються засоби формування цілей та їх реалізації. Інструментами формування цілей є стратегії, програми, плани розвитку, а їх реалізація

⁸⁵ Арчибальд Р. Управление высокотехнологичными программами и проектами: пер. с англ. Мамонтова Е. В. Под ред. Баженова А. Д., Арефьева А. О. 3-е изд., перераб. и доп. Москва. С. 110.

⁸⁶ Про енергозбереження: Закон України від 01.07.1994 р. № 74/94-ВР. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/74/94-%D0%B2%D1%80>.

розглядається через такі інструменти як інвестиційні програми, стимулююче тарифоутворення, проектна діяльність. Зазначені інструменти характеризуються як стимулюючі, оскільки мають завданням зацікавити потенційних інвесторів вкладати кошти у розвиток галузевих підприємств. З іншого боку, зазначені інструменти планування розвитку повинні забезпечити фінансування тих програм та планів розвитку, що є пріоритетними для розвитку певних об'єктів, процесів.

Опрацювання стратегічних документів щодо розвитку вітчизняної електроенергетики дозволило підсумувати, що сучасний розвиток галузевих підприємств вимагає першочергово модернізації та покращення технічного стану. Характеристика стимулюючих інструментів планування розвитку підприємств електропостачання для вирішення зазначеного завдання дозволила визначити їх місце у системі формування цілей і завдань розвитку електроенергетики. Визначено, що кожен із розглянутих інструментів має свої переваги і недоліки у застосуванні.

Зокрема, стимулююче тарифоутворення є одним із найбільш вагомих джерел фінансування змін у галузі, однак його запровадження може зумовити підвищення плати за електроенергію. А це в умовах низького середнього доходу населення може призвести до загострення соціального питання.

Реалізація інвестиційних програм є одним із найбільш поширених інструментів планування розвитку, однак йому є властивий такий недолік, як порушення термінів їх реалізації.

Впровадження проектів є перспективним напрямом планування розвитку галузевих підприємств, однак він потребує, по-перше визначення привабливих ідей діяльності, а по друге – досвіду та навиків здійснення такої діяльності.

Під технологіями проектної діяльності на підприємстві ми розглядаємо сукупність методів та інструментів організації роботи по реалізації ідеї, яка покладена в основу проекту. Технології проектної діяльності можуть варіюватись залежно від вигод, які отримують від їх реалізації, зокрема: фінансові вигоди, нематеріальні вигоди, технічні вигоди, відповідність бізнес-моделі.

Виходячи із специфіки проектної діяльності, а саме: сфери реалізації, цілей проекту, термінів виконання, вартості – існують особливості щодо управління даною діяльністю. Так, за цілями проекти можна визначити як комерційні, соціальні, екологічні, технічні. Безумовно, найбільшу зацікавленість викликають проекти, які поєднують усі перелічені цілі.

Моделі проектів варіюються від досить простих до надскладних. Одним із підходів до класифікації проектів є їх важливість та можливість їх фінансування. Глобалізація комерційної діяльності, виробництва, енергетики, інформаційних технологій, сфери послуг дають потужний поштовх до розвитку загальних підходів до планування і використання проектів. Незважаючи на різноманітність кінцевих результатів та продуктів, підхід до управління проектами є подібним і розглядається як «процес створення нового кінцевого результату»⁸⁷.

Враховуючи комерційний характер проектів, можна виділити проекти, які є інвестиційними, комерційними, благодійними, технічними, екологічними та іншими. Залежно від характеру проекту, можна узагальнити пріоритети цілей. Так, інвестиційні та комерційні проекти переслідують мету отримання комерційного результату – прибутку, або норми доходу на вкладені у проект фінансові ресурси. Щодо інших згадуваних видів проектів, то визначальним критерієм їх реалізації є ступінь досягнення цілей: чи добробуту людей, чи покращення технічного стану, чи екологічної ситуації. Безумовно, такі проекти фінансуються у рамках державних і міждержавних програм розвитку чи співпраці і мають швидше завданням підтримати чи покращити ситуацію у різних сферах суспільного життя.

На сьогодні в окремих сферах діяльності виділяють поняття проектів розвитку, під якими розуміють⁸⁸ чітке визначення та управління інвестиціями та зміну усталених процедур. Проекти розвитку як правило відповідають :

- національній політиці розвитку;

⁸⁷ Арчибальд Р. Управление высокотехнологичными программами и проектами: пер. с англ. Мамонтова Е. В. Под ред. Баженова А. Д., Арефьева А. О. 3-е изд., перераб. и доп. Москва, 2010. С. 36.

⁸⁸ Чемерис А. Розроблення та управління проектами у публічній сфері: Європейський вимір для України. Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні». Київ, 2012. С. 13

- політиці розвитку галузі і програмним документам;
- урядовим програмам;
- неурядовим програмам розвитку.

З метою забезпечення ефективного управління проектною діяльністю використовують сучасні технології управління у даній сфері. Зокрема, основні суперечності та відхилення від графіка робіт при виконанні проекту виникають у трикутнику: вартість – час – якість (рис. 1.9).

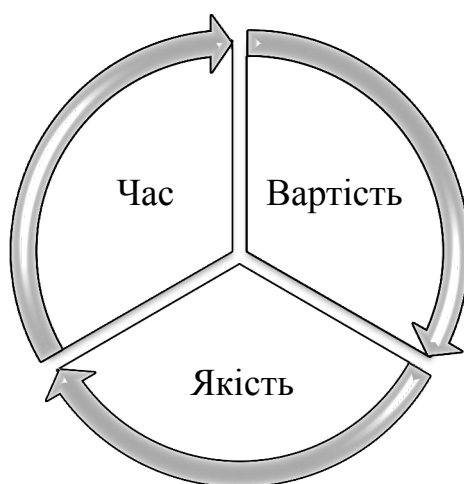


Рис. 1.9. Взаємозалежність основних параметрів проекту

Джерело: сформовано автором

Зміна зазначених характеристик проекту визначає зміну інших. Порушення термінів виконання проекту призводить до зростання витрат та збільшення його вартості проекту. Разом з тим, намагання наздогнати втрачений час може відобразитись на погіршенні якості робіт по проекту. При цьому, порушення основних параметрів проекту вимагають додаткових зусиль і засобів для виправлення ситуації. Отже, зазначені критерії є визначальними, типовими і обов'язковими до виконання, при цьому їх практичні значення можуть відрізнятися і залежати від призначення, виконавця, замовника.

Оскільки проект від свого початку до моменту закінчення проходить різні стадії, які називають фазами (у свою чергу кожна фаза може поділитися на етапи), то в проектному менеджменті використовується таке поняття, як життєвий цикл проекту.

Життєвий цикл проекту – це модель, яка відображає хід виконання проекту в часі, визначаючи його фази та їх характеристики від початку проекту до його завершення⁸⁹. Послідовність дій будь-якої команди від запуску проекту до його повного завершення приблизно однакова для будь-якого проекту незалежно від того, простий це проект чи складний, великий він чи маленький, працюють над ним кілька людей або велика група.

Фази зазвичай ідуть послідовно. Кожна з них включає певний набір основних дій, які необхідно виконати при управлінні проектом. Універсального підходу до поділу проекту на фази не існує. Тут немає визначених правил, і навіть кількість фаз може залежати як від специфіки проекту, так і від практики проектного управління, що склалася в організації. Відповідно до методики, розробленої Європейською комісією, цикл проекту поділяється на п'ять фаз: програмування, ідентифікація, формулювання, запровадження, оцінювання⁹⁰.

Всесвітній банк більш ґрунтовно підходить до деталізації життєвого циклу проекту і розрізняє такі фази: створення ідеї, концепції; визначення завдань; розробка; робоче проектування; експертиза; переговори; ухвалення рішення про надання фінансування; запровадження проекту; контроль за реалізацією; аналіз і оцінка результатів; завершення проекту⁹¹.

Таким чином, під інструментами управління проектною діяльністю на рівні підприємства доцільно розглядати сукупність видів діяльності та управлінських технологій, які дозволяють спланувати, організувати, проконтролювати та оцінити результати виконання діяльності для забезпечення розвитку підприємств.

Таким чином, під стимулюючими інструментами планування розвитку підприємств електропостачання слід розглядати засоби (тарифи, інвестиційні програми, проекти) і методи планування (стратегічне планування, бюджетування, моделювання), що розширюють та формують можливості

⁸⁹ Зінченко О.С., Кулініч О.В., Куліш П.Ю. Грантрайтинг: методичні рекомендації для органів публічної влади щодо написання проектних заявок. Київ, 2012. С. 12.

⁹⁰ Методичні рекомендації щодо написання проектних заявок. URL: <http://tulchin-rda.gov.ua/upload/files.pdf>.

⁹¹ Бабаєв В.М. Управління проектами. Харків, 2006. С.21. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/pdf>.

фінансування трансформаційних перетворень як за рахунок власних, так і за рахунок зовнішніх інвестиційних можливостей підприємства.

Доведено, що важливе значення у плануванні розвитку підприємства належить системі бюджетування – фінансовій складовій, яка має яскраво виражені управлінські функції – планування, організування, мотивування і контролювання діяльності. Ефективність досягнення рішень щодо розвитку підприємства напряду залежить від ефективності системи бюджетування на підприємстві. Збалансовано сформований бюджетний процес дозволяє підприємству координувати можливості зростання прибутку, що у подальшому виступає основним джерелом формування інвестиційних програм розвитку, зокрема підприємств електропостачання. Значно розширює інвестиційні можливості підприємства проектна діяльність – досить новий підхід до планування розвитку підприємств електропостачання, проте дуже поширений у світовій практиці.

Підсумовано, що планування розвитку підприємств електропостачання тісно пов'язано із розширенням інвестиційних можливостей реалізації цілей розвитку, що пропонується розглядати на основі використанням стимулюючих інструментів планування розвитку підприємств

1.3 Методичний базис планування розвитку підприємств паливно-енергетичного комплексу

На сьогодні планування діяльності підприємств широко висвітлюється в економічній літературі. Проте планування розвитку підприємств висвітлено недостатньо. Недостатньо уваги приділено методичному базису даної діяльності, що є необхідним підґрунтям для застосування методів планування розвитку підприємств шляхом не простого їх копіювання із описаних вітчизняних та зарубіжних методик, а враховуючи реальні умови роботи підприємства, його потреби, пріоритети та можливості (таблиця Б.1).

Як зазначалось у першому параграфі даної роботи планування розвитку підприємства в основному пов'язують із стратегічним плануванням. Своєю чергою, стратегічне планування – процес формування цілей і їх реалізації – поняття, яке включає у себе розвиток, але не може повністю його замінити і є складовою усього процесу управління розвитком.

Ускладнення середовища функціонування підприємства ставить нові вимоги до процесу планування, зміщуючи акцент з традиційних підходів у плануванні до інкрементальних та інтерактивних. Тому, застосовувані методи планування повинні враховувати фактор невизначеності, з одного боку, а з іншого – намагатись зменшити цю невизначеність з допомогою існуючих технологій та інструментів планування діяльності підприємства. Враховуючи те, що методологія базується на засобах, методах і прийомах наукового дослідження, за допомогою яких суб'єкт дослідження набуває нових знань про реальну дійсність, методичним базисом планування розвитку сучасного підприємства є методичний інструментарій, що може використовуватися у процесі планування в контексті загальної методології цього процесу на основі використання методів формального, інкрементального, партисипативного, системного та інтерактивного планування – сучасних підходів до управління.

Визначення особливостей планування розвитку підприємств електропостачання вимагає їх врахування при виборі дієвих інструментів (засобів) планування. Розглянемо особливості застосування запропонованого методичного базису планування розвитку підприємств електропостачання на основі розгляду кожної із зазначених концепцій планування.

Формальне планування передбачає застосування традиційних кількісних методів розроблення планів діяльності підприємства. Властиві даному виду планування методи – балансовий, нормативних, програмно-цільовий, індикативний, прогнозування – дають кількісну оцінку стану об'єкта планування та окреслюють тенденції його зміни. Проте в сучасних умовах цього не достатньо для того, щоб сформувавши план, який потребує чіткого виконання.

Частково цю проблему вирішує системне планування. У межах концепції системного планування розвиток розглядається як вид діяльності підприємства, який передбачає процеси визначення необхідних змін на основі врахування чинників, що його забезпечують. Врахування формального і системного підходу до планування досягається у методиці стратегічного планування – довгостроково планування розвитку підприємства (Додаток В).

З метою узагальнення на рисунку 1.10 представлено алгоритм-схему планування розвитку підприємств електропостачання. Врахування елементів даної схеми лежить в основі формування методичного базису планування розвитку підприємств.

Таким чином, методичний базис планування розвитку підприємств охоплює сукупність інструментів, що дозволяють реалізувати цілі і завдання розвитку. В економічній літературі їх розподіляють на адміністративні і економічні важелі. Необхідно зазначити, що при плануванні розвитку підприємств електропостачання використовуються обидва види зазначених важелів. Щодо адміністративних методів планування розвитку підприємств, то необхідно зупинитись на таких адміністративних методах планування діяльності як програми, політики, інструкції, процедури, процеси. Методологічні засади застосування економічних важелів планування розвитку підприємств електропостачання базуються на планах розвитку, інвестиційних програмах, бюджетах, тарифах, проектах.

Слід зазначити, що, традиційний підхід до планування не дозволяє кардинально підійти до вирішення актуальних завдань, а існуюча система планування не дозволяє реалізувати заплановані цілі розвитку підприємств. Тому ми пропонуємо здійснювати планування розвитку підприємств, яке ми визначаємо як менш формалізований процес, який враховує сучасні надбання управлінської науки у питанні планування та дозволяє досягати поставлених цілей в умовах обставин, у яких це планування відбувається. З метою визначення напрямів удосконалення планування нами використовуються зарубіжний досвід та враховувались сучасні світові практики планування.

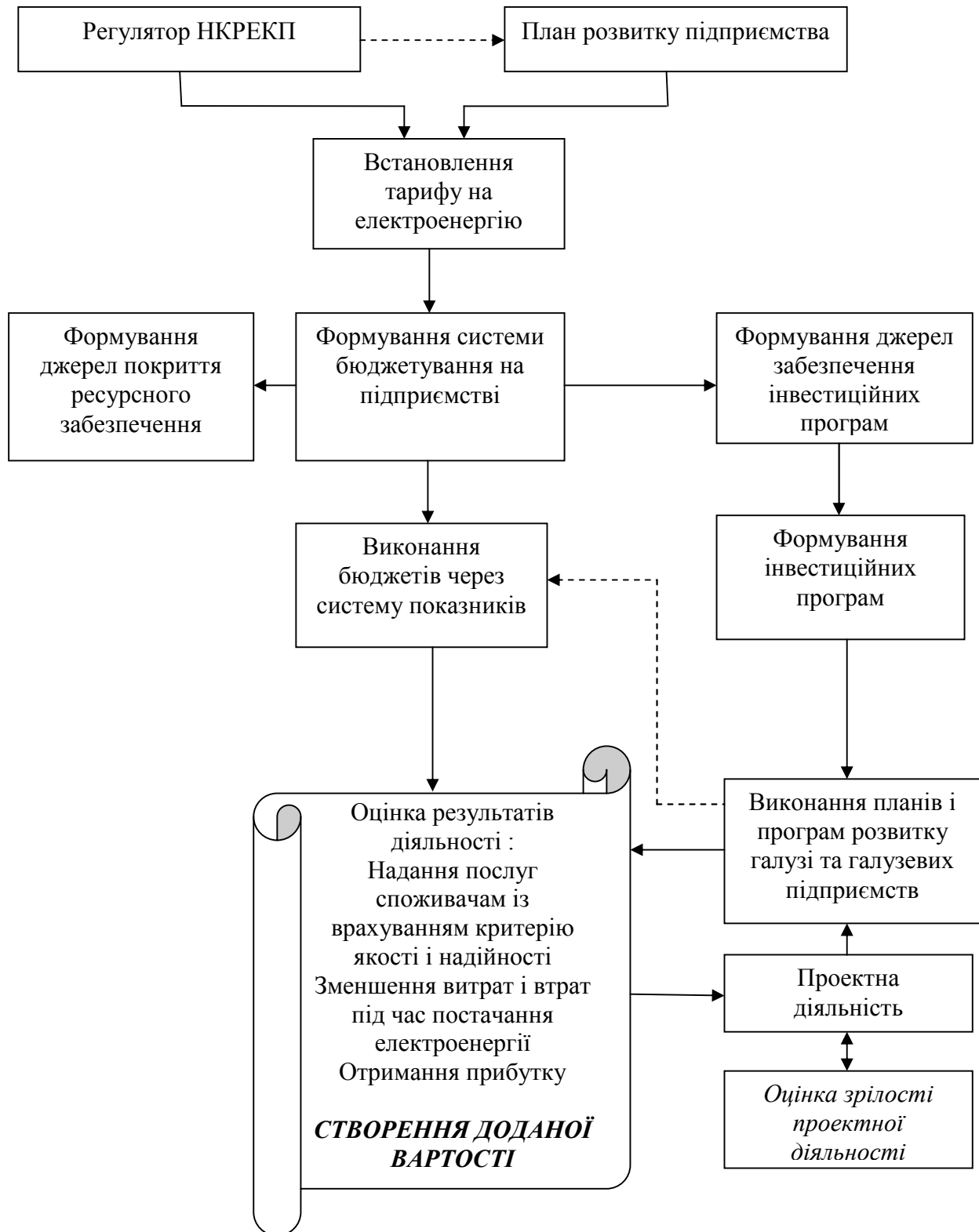


Рис. 1.10. Алгоритм-схема планування розвитку підприємств на прикладі електропостачання

Джерело: сформовано автором

Виходячи із специфіки діяльності підприємств електропостачання, базові напрями розвитку зазначених підприємств визначені планами розвитку, які у свою чергу затверджені на основі Планів розвитку галузі, а ті, своєю чергою, відповідають програмним документам розвитку вітчизняної енергетики. Отже, базові напрями, сформовані у Планах розвитку, визначають цілі розвитку. На сьогодні важливим завданням є їх реалізація. Щодо стратегії, то на рівні обленерго рекомендовано формувати цей програмний документ, але він головним чином визначає шляхи виконання напрямів і завдань, які визначені Планами розвитку підприємств електропостачання.

Традиційно, реалізація стратегічних планів діяльності підприємств базується на тактичних та оперативних планах. Особливістю планування діяльності підприємств електропостачання є те, що існуючі його інструменти є інструментами планування розвитку, оскільки дозволяють визначити не тільки пріоритетні напрями змін, але і розглядають джерела їх реалізації.

Розглянемо формальний підхід до планування розвитку підприємств електропостачання. Враховуючи, що джерелом доходу підприємства електропостачання є тариф на електроенергію, у якому закладено і надходження і витрати на здійснення діяльності з постачання електроенергії, то визначальним етапом планування є формування тарифу. Діяльність електропостачальних підприємств функціонує з урахуванням специфічних умов. Вони мають статус природних монополій у сфері постачання та розподілу електричної енергії. Тарифи на їх послуги регулюються державою – як наслідок, скорочення витрат може бути не вигідно для електропостачальних підприємств, оскільки при зниженні витрат вони ризикують не отримати додатково частину доходів в наступному році, оскільки Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП) може знизити тарифи на послуги постачання електричної енергії. Виручка і витрати формуються за різними принципами – доходи від продажів багато в чому залежать від регульованих тарифів на постачання електричної енергії, а витрати визначаються ринковим механізмом. А це несе в собі потенційну загрозу результатами діяльності електропостачальної

організації. В таких умовах є необхідність пошуку шляхів розвитку при плануванні діяльності, які повинні враховувати вплив різних факторів.

По-перше, прийнято низку нормативних актів, які регулюють діяльність галузевих підприємств, що вимагає відповідного регулювання їх діяльності відповідно до пропонованих змін.

По-друге, відбулися організаційні зміни, а саме із листопада 2011 року було створено Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сфері енергетики (НКРЕ), а з серпня 2014 функціонує Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП)⁹². Відповідно з цього часу державне регулювання, моніторинг та контроль за діяльністю суб'єктів господарювання у сфері енергетики (зокрема діяльності з виробництва, передачі, розподілу, постачання електричної енергії) здійснюється Комісією. НКРЕКП розробляє та затверджує порядки (методики) формування, розрахунку та встановлення державних тарифів для суб'єктів природних монополій у сфері енергетики, а також їх інвестиційні програми – плани використання коштів для підвищення рівня надійності та економічності роботи основних засобів, які містять комплекс зобов'язань ліцензіата на період її виконання щодо розвитку підприємства, покращення показників якості надання послуг споживачам з відповідними розрахунками та обґрунтуваннями, що підтверджують доцільність здійснення інвестиційної діяльності, джерела її фінансування та графік виконання.

По-третє, державне регулювання цін на постачання, транспортування та розподіл електричної енергії сильно обмежує підприємство, змушуючи його шукати додаткові джерела доходу, економити на витратах, а також змушує оптимізувати фінансово-економічну діяльність. В таких умовах планування дозволяє чітко окреслити умови, в яких працюють підприємства, та виявити резерви поліпшення їх діяльності.

По-четверте, процес планування, окрім встановлення планових показників, дозволяє визначати контрольні значення, що дозволяє зробити процес змін на

⁹² Про національну комісію, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг: Закон України від 22.09.2016 № 1540-VIII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1540-19>.

галузевих підприємствах більш прозорим, а отже таким, що відповідає вимогам міжнародного законодавства у енергетичній сфері.

Отже, усі зазначені фактори відображаються на особливостях планування діяльності електропостачальних підприємств.

Відповідно до Порядку розрахунку роздрібних тарифів на електричну енергію, тарифів на розподіл електричної енергії (передачу електричної енергії місцевими (локальними) електромережами), тарифів на постачання електричної енергії за регульованим тарифом, затвердженого постановою НКРЕКП від 13.04.2017 № 512 (далі – Порядок), роздрібний тариф, за яким споживач оплачує спожиту електричну енергію, формується за ринковою формулою:

$$PT_{ji} = \frac{C_p^{cs}}{\prod_{j=1}^j (1 - k_j)} + T_j^M + T_i^H, \text{ грн./МВт}\cdot\text{год}, \quad (1.1)$$

Де PT_{ji} - роздрібний тариф на електричну енергію, грн/МВт·год;

j - клас споживача.

i - група споживача.

Споживачі електричної енергії поділяються на дві групи:

1-а група - суб'єкти господарювання,

2-а група - міське та сільське населення;

C_p^{cs} - прогнозована середня закупівельна ціна електричної енергії на розрахунковий квартал, розрахована відповідно до встановленого чинним законодавством порядку, грн/МВт·год;

k_j - економічний коефіцієнт прогнозованих технологічних витрат електроенергії на передачу місцевими (локальними) електромережами на j -тому класі напруги, відносні одиниці;

T_j^M - тариф на розподіл електричної енергії, грн/МВт·год;

T_i^H - тариф на постачання електричної енергії, грн/МВт·год.

Споживачі об'єднані у дві групи: 1 група – суб'єкти господарської діяльності та фізичні особи - підприємці, 2 група – міське та сільське населення.

Споживачі електричної енергії розподіляються за двома класами напруги відповідно до Порядку визначення класів споживачів електричної енергії, диференційованих за ступенями напруги, затвердженого постановою Національної комісії регулювання електроенергетики України від 13 серпня 1998 року № 1052, 1 клас напруги – із ступенем напруги 27,5 кВ та вище, 2 клас напруги – менше 27,5 кВ⁹³.

Прогнозована середня закупівельна ціна електричної енергії на розрахунковий місяць, на який встановлюються роздрібні тарифи на електроенергію, розраховується згідно з Порядком розрахунку середньої закупівельної ціни на електричну енергію ліцензіатами з постачання електричної енергії за регульованим тарифом, затвердженим постановою НКРЕКП 19 листопада 2015 року № 2810, зареєстрованою в Міністерстві юстиції України 09 грудня 2015 року за № 1530/27975⁹⁴.

Технологічні витрати в мережі розраховуються та затверджуються відповідно до Положення про порядок подання, визначення та затвердження економічних коефіцієнтів нормативних технологічних витрат електроенергії, затвердженого постановою Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері енергетики, від 27 липня 2017 року № 981⁹⁵.

Тарифи на розподіл (передачу) та постачання електричної енергії формуються згідно з Порядком.

Відповідно до Порядку встановлення (формування) тарифів на послуги з розподілу електричної енергії, затвердженої постановою Національної комісії регулювання електроенергетики України від 05 жовтня 2018 року № 1175, рішення щодо затвердження або перегляду тарифів на розподіл (передачу) та постачання електричної енергії приймається НКРЕКП на відкритих засіданнях,

⁹³ Про затвердження Порядку розрахунку роздрібних тарифів на електричну енергію, тарифів на розподіл електричної енергії, тарифів на постачання електричної енергії: Постанова Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг від 13.04.2017 № 512. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0512874-17>.

⁹⁴ Про затвердження Порядку розрахунку середньої закупівельної ціни на електричну енергію ліцензіатами, що здійснюють господарську діяльність з постачання електричної енергії на закріпленій території: Постанова Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг від 19.11.2015 № 2810. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1530-15>.

⁹⁵ Про затвердження Положення про порядок подання, визначення та затвердження економічних коефіцієнтів нормативних та прогнозованих технологічних витрат електроенергії: Постанова Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг від 27.07.2017 № 981. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0981874-17>.

які проводяться після розгляду заяви і наданих заявником документів управлінням НКРЕКП та аналізу результатів фінансово-господарської діяльності заявника, шляхом всебічного та повного з'ясування позицій всіх учасників відкритих засідань⁹⁶.

Тарифи на розподіл (передачу) та постачання електроенергії для кожного ліцензіата різні і їх розмір включає декілька чинників, а саме: структуру та стан електричних мереж, втрати електроенергії в мережах, структуру та обсяги споживання електроенергії, площа території, що обслуговується, тощо⁹⁷.

На сьогоднішній день одним з ключових інструментів планування, який забезпечує взаємозв'язок стратегії підприємства з короткостроковими завданнями окремих підрозділів, є технологія бюджетування. Багато вітчизняних підприємств вже мають працюючі системи бюджетування, ще більша кількість збирається реалізувати проекти по їх впровадженню найближчим часом.

Кожне підприємство, що створює систему бюджетування, хоче домогтися максимального ефекту від її впровадження. Тому на сьогодні важливо визначити критерії ефективного управління підприємствами та з'ясувати як бюджетування дозволяє досягати підвищення ефективності системи управління на підприємстві. Зокрема, формування системи бюджетування на підприємствах електропостачання дозволяє розподілити доходи і видатки підприємства у межах, необхідних для постачання електроенергії видів та сфер діяльності.

В багатьох роботах західних науковців висвітлюється тема бюджетування, зокрема: Бріггема Ю.⁹⁸, Мейтленда⁹⁹, Рачлін Р.¹⁰⁰, Хруцького В.¹⁰¹. Серед

⁹⁶ Про затвердження Порядку встановлення (формування) тарифів на послуги з розподілу електричної енергії: Постанова Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг від 05.10.2018 № 1175. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v1175874-18>.

⁹⁷ Офіційний веб-сайт Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері енергетики. Лист НКРЕ від 31.01.2013 № 841/13/47-13 Українському товариству сліпих Херсонського учбово-виробничого підприємства. URL: <http://www3.nerc.gov.ua/web/printable.php?id=8621&lang=UA>.

⁹⁸ Brigham, E.F., Houston, J.F. Fundamentals of Financial Management. 13th ed. 2012. URL: www.cengagebrain.com.au.

⁹⁹ Мейтленд И. Бюджетирование для нефинансовых менеджеров: О том, как научиться составлять и исполнять бюджеты. Днепропетровск, 2002. 194 с.

¹⁰⁰ Rachlin Robert. Total business budgeting: a step-by-step guide with forms. John Wiley & Sons, Inc., 1991.

¹⁰¹ Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по постановке финансового. Москва, 2002. 400 с.

українських науковців питаннями бюджетування займалися: Довбня С.¹⁰², Квасницька Р.¹⁰³, Кравченко О.¹⁰⁴, Онищенко С.¹⁰⁵, Савчук В., Голов В.¹⁰⁶ та інші. Значний внесок у розроблення теоретико-методологічних та практичних засад бюджетування на підприємстві здійснили такі вітчизняні науковці: Давидович І. Є.¹⁰⁷, Квасницька Р. С., Кравченко О.С. та ін.

Слід відзначити, що підходи до визначення поняття «бюджетування» в значній мірі відрізняються включенням до цього поняття певний додаткових функцій. Визначення бюджету як інструменту фінансового управління вперше дав представник італійської школи фінансів Ф. Вілла в 1850 р., який під бюджетом розумів вихідний кошторис, який перед початком планового періоду дає інформацію про очікувані надходження і витрати, рух капіталу, і всі результати ділової активності підприємства¹⁰⁸. Цей підхід, у відповідності з яким під бюджетуванням розуміється процес формування бюджетів, є актуальним і в теперішній час. Однак у зв'язку з розвитком наукових підходів до визначення цього поняття, з'являються ширші трактування бюджетування і по формі, і по змісту.

Зміст бюджетування розширюється як наслідок включення до нього додаткових функцій. В таблиці Д.1 представлено погляди окремих авторів, які включають до фінансового змісту бюджетування управлінську складову, розглядаючи бюджетування як технологію управління. В одних із них бюджетування розглядають, як процес розробки, виконання, контролю та аналізу фінансового плану, що охоплює всі сторони діяльності підприємства¹⁰⁹; в інших – як технологія управління фінансово-господарською діяльністю підприємства та його окремими підрозділами (центрами фінансової

¹⁰² Бень Т.Г., Довбня С.Б. Бюджетування як інструмент удосконалення системи фінансового менеджменту підприємств. *Фінанси України*. 2000. № 7. С. 48-55.

¹⁰³ Квасницька Р.С., Джерелейко С.О. Змістовно-функціональні аспекти бюджетування та принципи його побудови на українських підприємствах. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. 2011. № 1. С. 217-227.

¹⁰⁴ Кравченко О.В. Бюджетування як інструмент управління підприємством URL: <http://intkonf.org/ken-kravchenko-ov-byudzhetuvannya-yaak-instrument-upravlinnya-pidpriemstvom>.

¹⁰⁵ Онищенко С.В. Упровадження бюджетування на вітчизняних підприємствах. *Фінанси України*. 2003. №4. С. 45-50.

¹⁰⁶ Голов С.Ф. *Управленческий учет*. Київ. 1998. 384 с.

¹⁰⁷ Давидович, І. Бюджетування як інструмент оперативного контролінгу. *Вісник Тернопільської академії народного господарства*. 2004. Вип. 4. С. 156- 162.

¹⁰⁸ Терещенко О. О. *Фінансова діяльність суб'єктів господарювання*. Київ, 2003. 554 с.

¹⁰⁹ Давидович І. Є. *Контролінг*. Київ, 2008. 552 с.

відповідальності) на базі обробки, координації та контролю внутрішніх і зовнішніх інформаційних потоків¹¹⁰. Але беззаперечно воно визнається ефективним та корисним.

Якщо взяти до уваги накопичений світовий досвід, то ми розуміємо, що за допомогою бюджетування ми можемо з нових позицій використовувати планування в цілому і ставитись як до основної системи управління. При формування управлінських рішень щодо грошових потоків (доходів та витрат), необхідно співвідносити їх з бюджетом та оцінювати відповідно до нього. Загалом бюджетування більшою чи меншою мірою використовується на переважній більшості вітчизняних підприємств.

В основі технології бюджетування покладено критерій ефективного функціонування підприємства, що досягається за рахунок досягнення поставлених цілей та отримання доходу, що забезпечує його прибуткову діяльність. Необхідною умовою є використання (розроблення) операційних норм у формах страхових запасів, витрат матеріалів на одиницю виробу тощо¹¹¹.

Досягнути та підтримувати ефективність підприємства можна на основі врахування можливих доходів і витрат за різних альтернативних варіантів розвитку з допомогою гнучкого бюджетування. Гнучкі бюджети дозволяють формувати декілька сценаріїв майбутнього розвитку при зміні показника ділової активності¹¹².

Для дослідження того, яким чином застосування бюджетування забезпечує ефективність підприємства, розглянемо основні етапи процесу бюджетування (рис. 1.11).

¹¹⁰ Квасницька Р.С., Джерелейко С.О. Змістовно-функціональні аспекти бюджетування та принципи його побудови на українських підприємствах. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. 2011. № 1. С. 217-227.

¹¹¹ Андреева Г. І. Сучасні моделі бюджетного управління. *Ефективна економіка*. 2014. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2770>.

¹¹² Полянська А. С., Миронова І. В. Забезпечення ефективності роботи малих підприємств на основі застосування системи гнучкого бюджетування в сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Буковинської державної фінансової академії: Збірник наукових праць*. 2008. Вип. 3 (12). Ч. 2. С. 161-169.

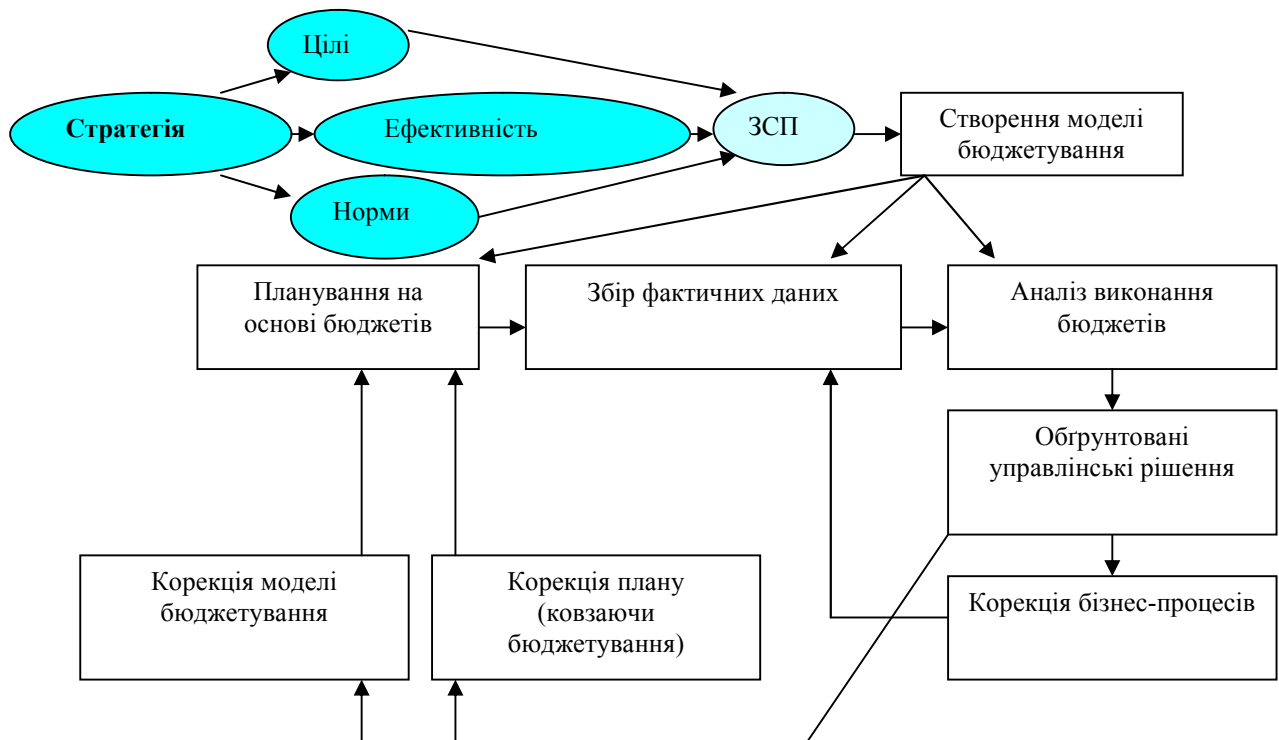


Рис. 1.11. Процес бюджетування

Джерело: сформовано автором

Визначальним етапом бюджетування на підприємстві є узгодження фінансової функціональної стратегії із загально корпоративною стратегією. Даний етап передбачає розроблення системи показників, які забезпечують досягнення поставлених цілей та входять в статті розроблених бюджетів. На практиці таку систему показників ще називають збалансованою системою показників (ЗСП), яка дозволяє представити стратегічні і тактичні цілі у вимірюваному вигляді. Розроблена система бюджетів повинна узгодити діяльність виділених у фінансовій структурі центрів фінансової відповідальності і напрямків бізнесу, дотримуючись при цьому критерію ефективності як перевищення доходів над витратами¹¹³.

Сучасний підхід до формування бюджетів вимагає врахування сценарних умов планування і включає в себе оптимістичний, песимістичний та реалістичний варіанти розвитку господарських ситуацій. Це дозволяє розглядати різні варіанти результативності управління підприємством та

¹¹³Полянська А. С., Савка Ю. В. Бюджетування як інструмент підвищення ефективності управління підприємством. Сучасні технології підвищення ефективності управління галузевими і регіональними соціально-економічними системами: колективна монографія під ред. проф. Петренка В. П., проф. Полянської А. С. Івано-Франківськ, 2015. С. 145-155

вибирати той, що найбільше відповідає ситуації, у якій він буде реалізуватись¹¹⁴.

Слід зазначити, що існує прямий зв'язок між залежністю ефективності підприємства та ефективності системи бюджетування. Для постійного моніторингу даної залежності система бюджетування повинна бути максимально простою та автоматизованою, і такою, щоб витрати від її функціонування не перевищували вигоди від її застосування.

Розглянемо окремі вимоги забезпечення ефективності системи бюджетування. Головною умовою є вибір системи контрольованих показників, які забезпечують підприємству ефективність як окремого бізнесу, так і підприємства загалом. Отже, необхідно виділити джерела ефективності та критерії, від яких залежить результат діяльності підприємства. Роблячи акцент на зазначені позиції, керівництво отримує змогу управляти ефективністю системи бюджетування.

В цілому, фактори, що впливають на ефективність системи бюджетування на підприємстві можна поділити на дві групи.

До першої групи належать характеристики суміжних процесів, які тісно взаємодіють з системою бюджетування. Бюджетне управління інтегрує інформацію, що надходить від безлічі суміжних процесів, а також забезпечує ці процеси інформацією, необхідною для їх виконання. Тому ефективність бюджетування неможливо розглядати у відриві від зовнішнього оточення.

До другої групи належать показники самого процесу бюджетування, а також його методичне забезпечення і підтримка.

Ефективність бюджетного процесу, яка досягається через точність планування, у значній мірі визначається якістю організації суміжних процесів. Розглянемо найбільш тісно пов'язані з бюджетуванням суміжні процеси (рис. 1.12).

¹¹⁴ Полянська А. С. Сценарний метод формування напрямків розвитку організацій. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. 008. № 13. С. 208-214.



Рис. 1.12. Вплив суміжного середовища на систему бюджетування
Джерело: сформовано автором

Якщо підприємство не має чітко визначених стратегічних цілей і формалізованої стратегії, то у нього не може бути й обґрунтованих планів. Адже плани ґрунтуються на стратегії, а стратегія спрямована на певні цілі. Тим не менш, багато підприємств займаються плануванням, яке не пов'язане із стратегічними цілями. Зазвичай це називається плануванням «від досягнутого». При цьому в плани закладаються показники минулого року з деякою «надбавкою» на поліпшення. За такого підходу бюджети формуються із врахуванням тенденцій, які складаються у середовищі підприємства, і орієнтуються на ймовірність покращення результатів діяльності. Це, своєю чергою, не вимагає плану, адже план тут ототожнюється із тенденцією, яку інколи важко спрогнозувати. І тому планування в цьому випадку не має сенсу, як і питання про ефективність бюджетування. Адже ми вже встановили, що ефективність бюджетного управління характеризується точністю досягнення планових показників.

Таким чином, за відсутності системи показників, що характеризують стратегічну мету та цілі її досягнення, питання про ефективність бюджетування не має сенсу.

Необхідність упровадження системи бюджетування на вітчизняних підприємствах можна обґрунтувати за допомогою таких факторів, як: необхідність для компаній у сучасних умовах знаходити внутрішні резерви

зниження витрат; обґрунтування оптимального рівня витрат фінансових коштів; оптимізація податкової політики й інших завдань, пов'язаних з удосконаленням системи управління підприємством¹¹⁵.

Таким чином, бюджетування сьогодні є найважливішою конкурентною перевагою українських підприємств, його роль у діяльності вітчизняних підприємств полягає у визначенні того, як, де і коли потрібно використовувати ресурси, щоб забезпечити зростання ефективності діяльності підприємства. Упровадження бюджетування є першочерговим для наших підприємств, оскільки ефективність їх діяльності знаходиться на дуже низькому рівні. Досліджене питання є актуальним та потребує подальших досліджень з метою створення передумов для формування ефективної конкурентної стратегії підприємства.

Отже, з однієї сторони поняття бюджетування можна розглядати саме як розробку різновидів бюджетів, у якому в якості об'єкту виступають матеріальні ресурси, а в якості суб'єкту фінансова служба. Результатом роботи останньої, як і результатом всього бюджетного процесу на цьому рівні є саме бюджет, як фінансовий план. З іншої сторони, розуміння бюджетування полягає в тому, що воно є управлінською технологією, спрямованою на розробку і використання бюджетів, як основних фінансових планів діяльності підприємства в цілому.

Найпростіше поняття бюджетування можна розглядати саме як розробку різних видів бюджетів, у якому в якості об'єкту виступають матеріальні ресурси, а в якості суб'єкту фінансова служба, результатом роботи якої, як і результатом всього бюджетного процесу на цьому рівні є саме бюджет, як фінансовий план (рисунок Д.1). Розуміння бюджетування з точки зору системи управління підприємством засновано на реалізації функцій управління, таких як планування, облік, контроль, аналіз, координація, мотивація та організація. Бюджетування забезпечує реалізацію цих функцій через систему формування бюджетів, контролю відхилень від них, координації центрів фінансової відповідальності з метою виконання зведеного бюджету підприємства.

¹¹⁵ Бугас Н.В. Бюджетування як ефективний інструмент управління витратами. *Економіка*. 2012. №5. С.191.

Своєчасне і якісне бюджетне управління сприяє як зменшенню нерационального використання коштів будь-якого суб'єкта господарювання, так і налагодженню контролю за величиною і напрямками їх витрачання.

Бюджетування як технологія управління дозволяє підвищити ефективність і якість управлінської роботи, посилити режим економії матеріальних і фінансових ресурсів, виявити причини відхилень тих чи інших показників діяльності компанії. Правильно організоване бюджетне управління сприяє не тільки своєчасному виявленню недоліків в управлінській роботі компанії, але своєчасному вжиттю заходів до їх усунення.

Бюджетування як система, в якій реалізовані функції управління підприємством, має ряд переваг: підвищує мотивацію колективу на досягнення планованих фінансових результатів, спрощує координацію роботи підприємства за рахунок формування фінансової структури, конкретизує процес і результати аналізу бюджетів з метою виявлення чинників впливу, оптимізує процес розподілу ресурсів, дозволяє визначити цілі діяльності кожного з підрозділів фінансової структури та узгодити їх із метою діяльності підприємства в цілому. Однак водночас бюджетування має й певні недоліки: певна складність системи бюджетування, необхідність ознайомлення із бюджетами працівників підприємства з метою мотиваційного впливу, чіткий контроль результатів роботи в системі бюджетування формує певне психологічне навантаження на працівників підприємства і керівників різних рівнів управління¹¹⁶.

Досліджуючи бюджетування як управлінську технологію, виділяють такі її складові частини:

– технологію бюджетування – розроблення видів і форм бюджетів; цільових показників (систему фінансово-економічних показників, на основі яких будуються бюджети); порядок зведення бюджетів до головного бюджету підприємства¹¹⁷;

¹¹⁶Савка Ю. В. Контекст та робочі принципи бюджетування як технології управління. Науковий вісник Херсонського державного університету Серія: Економічні науки. 2016. Випуск 18. С. 81-84.

¹¹⁷Батенко Л.П., Зінкевич Т.О., Кизенко О.О. Основи бюджетування. Київ, 2010. 202с.

– організацію процесу бюджетування, яка передбачає формування фінансової структури організації, зокрема: визначення центрів фінансової відповідальності; бюджетного регламенту; етапів бюджетного процесу; графіка документообігу; системи внутрішніх нормативних документів (положень, посадових інструкцій та ін.);

– використання інформаційних технологій, за допомогою яких можна не тільки розробляти різні сценарії майбутнього фінансового стану підприємства (або окремого підрозділу), а й здійснювати оперативний збір, обробку і консолідацію фактичних даних, необхідних для бюджетного контролю¹¹⁸;

– мотиваційна складова. Дозволяє визначити і оцінити внесок кожного із учасників процесу діяльності, працівника чи структурного підрозділу, в досягненні загальних цілей;

– за допомогою бюджетів є можливість вчасно виявити проблеми і здійснити відповідні управлінські дії з метою попередження чи нейтралізації негативного впливу.

Бюджетування охоплює повний цикл управління. Будь-який управлінський процес – це замкнутий цикл, що включає такі етапи, як планування, організування, мотивування, контроль і регулювання. Процес бюджетування консолідується на всіх рівнях управління.

Важливо розуміти, що бюджетування – це колективна діяльність, в якій повинні брати участь менеджери всіх рівнів управління.

Таким чином, підсумовуючи викладене вище, можна зробити висновок про те, що з допомогою бюджетування забезпечується реалізація покладених завдань через систему формування бюджетів, контроль відхилень від них, координацію центрів відповідальності з метою виконання зведеного бюджету підприємства. Використання в діяльності підприємств принципів бюджетування дозволить сформувати таку систему бюджетування, яка буде сприяти удосконаленню управління підприємством і поліпшить якісні параметри його діяльності. За допомогою даних принципів обґрунтовується

¹¹⁸ [Гольдштейн Г. Я.](#), Гуц А. Н. Экономический инструментарий принятия управленческих решений: навчальний посібник. *Бюджетирование и налоговое планирование*. Екатеринбург, 2007.

необхідність та правильність прийнятих управлінських рішень і є можливість спрогнозувати ймовірність одержання очікуваних результатів діяльності підприємства. Правильне їхнє використання створює передумови для ефективної й раціональної роботи підприємства.

Проте, методи планування у межах формального підходу не дозволяють визначити механізми досягнення цілей розвитку підприємства в умовах змін і невизначеності. Вирішити цю проблему дозволяє застосування інкрементального планування. Інкрементальний підхід до планування головним чином звертає увагу не на чинниках, які необхідно враховувати у процесі планування, а на визначенні послідовності дій, які потрібно застосовувати для вирішення певних проблем чи завдань. Г. Мінцбергом і його колегами, розглядають планування на основі виділення трьох основних фаз процесу: ідентифікації, розробки і вибору¹¹⁹. На основі використання інкрементального підходу пропонується модель планування розвитку на основі виділення таких етапів із відповідної їх характеристикою (табл. 1.7)

Таблиця 1.7 – Етапи інкрементального планування розвитку енергетичних підприємств

Етап	Характеристика етапу
Ідентифікація	Проведення дослідження стану об'єкту, тенденції її зміни
Розробка	Визначення шляхів досягнення бажаних результатів. В умовах невизначеності доцільно застосовувати альтернативне планування
Вибір	Обґрунтування і вибір найкращого шляху, застосування системи критеріїв такого вибору

Джерело: Сформовано автором

Коротко розглянемо кожний етап. Ідентифікацію стану енергетичних підприємств пропонуємо здійснювати з допомогою технології діагностування стану підприємства з використанням апарату відстані Хемінга на основі застосування таких етапів діагностування¹²⁰.

¹¹⁹ Мінцберг Г. Структура в кулаці. Створення ефективної організації. URL: henrymintzberg.com

¹²⁰ Белз О. Основи економічних експертних систем. Львів, 2000. С. 196-202.

На першому кроці будемо матрицю діагностування стану об'єкта управління (X^p):

$$X^p = |X_1^p \ X_2^p \ \dots \ X_k^p|, \quad (1.2)$$

де X_1^p – індикатор стану j -го показника у p -му періоді, p – період ($p=1, 2, 3, \dots, n$), j – показник стану об'єкта управління ($j=1, 2, 3, \dots, k$), при цьому:

$$x_j^p = \begin{cases} 1, \text{ якщо } X_j^p - X_1_j^{(p-1)} > 0 \text{ або } X_1_j^p \text{ є в допустимих межах, якщо такі визначені;} \\ \gamma_j \begin{cases} 0, \text{ якщо } X_1_j^{(p-1)} - X_1_j^p = 0 \text{ і на } X_1_j^p \text{ не визначені допустимі межі;} \\ -1, \text{ якщо } X_j^p - X_1_j^{(p-1)} < 0 \text{ або } X_1_j^p \text{ вийшло за допустимі межі, якщо такі визначені.} \end{cases} \end{cases} \quad (1.3)$$

де γ_j – індикативна функція, яка набуває одне із двох значень: «-1» – оптимальне значення j -го показника прямує до мінімуму; «+1» – оптимальне значення j -го показника прямує до максимуму або визначене у заданих межах; $X_1_j^p$ – значення j -го показника у p – періоді; $X_1_j^{(p-1)}$ – значення j -го показника у $(p-1)$ – періоді.

Наступним етапом першого кроку є розрахунок узагальненого індикатора стану об'єкта дослідження за формулою:

$$\tilde{X}^p = \sum_{j=1}^K X_j^p, \quad (1.4)$$

де X^p – узагальнений індикатор стану об'єкта управління у p -му періоді; K – кількість показників.

Узагальнений індикатор стану об'єкта управління може мати три значення:

- бути більшим нуля у ситуації, коли спостерігається покращення;
- дорівнювати нулеві, коли стан у нормі;
- бути меншим від нуля, коли спостерігається тенденція до погіршення.

На другому кроці будемо таблицю, на підставі якої визначаємо стан досліджуваного об'єкта. Теоретично діагноз визначає стани об'єкта

дослідження, що дорівнюють 3^N , де N – кількість періодів у таблиці діагнозу стану об'єкта дослідження (табл.1.8)

Результати отриманого діагнозу є узагальнюючою характеристикою стану розвитку, який враховує динамічну складову та результуючі показники, що оцінюють стан розвитку. Отримані результати є підставою для розроблення відповідної стратегії розвитку об'єкта дослідження, визначення умов фінансування завдань розвитку та розроблення рекомендацій щодо покращення існуючого стану. З іншого боку, вони можуть слугувати інформаційною базою для інвесторів, які розглядають об'єкт діагностики як об'єкт інвестування.

Таблиця 1.8 – Таблиця діагнозу стану об'єкта дослідження

Стан об'єкта дослідження	Період			
	2014	2015	2016	2017
Значне покращення	$\tilde{X}^p > 0$	$\tilde{X}^p > 0$	$\tilde{X}^p > 0$	$\tilde{X}^p > 0$
Тенденція до покращення	$\tilde{X}^p = 0$	$\tilde{X}^p = 0$	$\tilde{X}^p = 0$	$\tilde{X}^p > 0$
Стан у нормі	$\tilde{X}^p = 0$	$\tilde{X}^p = 0$	$\tilde{X}^p = 0$	$\tilde{X}^p = 0$
Тенденція до погіршення	$\tilde{X}^p > 0$	$\tilde{X}^p > 0$	$\tilde{X}^p > 0$	$\tilde{X}^p < 0$
Погіршення стану	$\tilde{X}^p > 0$	$\tilde{X}^p = 0$	$\tilde{X}^p = 0$	$\tilde{X}^p < 0$
Тенденція до значного погіршення	$\tilde{X}^p > 0$	$\tilde{X}^p < 0$	$\tilde{X}^p < 0$	$\tilde{X}^p < 0$

Використання елементів інтерактивного планування дозволяє вибрати центри майбутньої уваги, які є важливими для досягнення економічної ефективності при плануванні діяльності підприємств. Відповідно розрізняють і методи, що застосовуються на окремих етапах планування та оцінки. На етапі проведення технічного аналізу та при плануванні фінансування цілей розвитку, коли відомі не всі умови підприємницької діяльності, вибір здійснюється на практиці за допомогою спрощеного часткового аналізу; на вирішальній стадії оцінки необхідно розглянути рішення у цілому, беручи до уваги результати часткового аналізу, а потім прийняти позитивне або відхиляюче проект-рішення. Це здійснюється за допомогою зокрема моделей інвестиційної поведінки підприємства. Отже, центром уваги діяльності підприємств електропостачання є джерела фінансування завдань розвитку. Реалізацію

даного завдання пропонуємо здійснювати з допомогою формування інвестиційної поведінки згадуваних підприємств.

Під інвестиційною поведінкою підприємства ми розглядаємо сукупність засобів та інструментів мотивації суб'єктів господарювання, яка спонукає їх до здійснення інвестиційної діяльності на всіх її етапах його розвитку та у всіх її формах. Враховуючи, що для кожного підприємства необхідно розглядати усі можливості залучення інвестицій у розвиток, пропонуємо механізм формування моделі інвестиційної поведінки підприємства, яка охоплює потенційні джерела фінансування, результати такого інвестування та їх залежність та зв'язок.

Запропонований підхід до формування інвестиційної поведінки підприємства дозволяє визначити фінансування кожного проекту, що є потенційно вигідним для підприємства не тільки за економічним, але й іншими, цінними для підприємства критеріями. Інвестиційна поведінка підприємства повинна враховувати усі чинники, що впливають на ефективність реалізації проекту у розвиток підприємств електропостачання. У першу чергу це стосується:

- 1) підвищення дохідності діяльності підприємства, що збільшує можливості самофінансування;
- 2) співпрацю з тими інвесторами, що зацікавлені у партнерстві, пропонують взаємовигідні умови, підтримують сучасні програми розвитку;
- 3) комплексний підхід до вибору потенційних шляхів фінансування завдань розвитку, сподівання не тільки на державно-бюджетну підтримку, але і на власний потенціал самофінансування;
- 4) отримання не тільки економічного, але і соціального ефекту в умовах обмеженого бюджетного фінансування.

На рис. 1.13 представлено модель формування інвестиційної поведінки підприємств електропостачання для досягнення цілей розвитку.

Ключовими індикаторами даної моделі є критерії інвестиційної поведінки. До уваги беруться не тільки економічний результат (EVA – створювана додатна вартість) інвестиційної діяльності, але і соціальний (C), чи інший, який є

важливим для підприємства. Зазначені критерії будуть розглянуті у третьому розділі роботи.

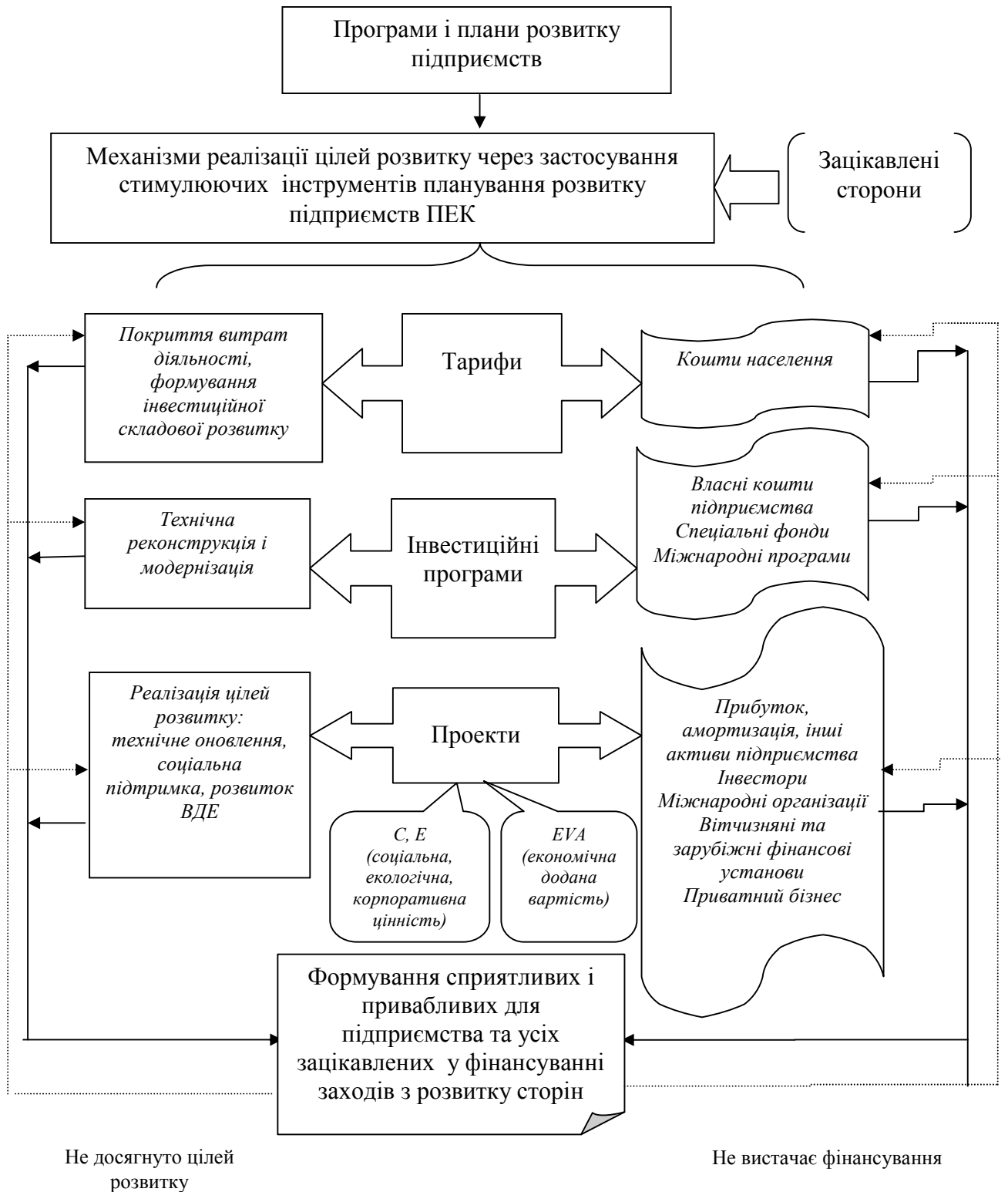


Рис. 1.13. Модель формування інвестиційної поведінки підприємств ПЕК для досягнення цілей розвитку

Джерело: сформовано автором

Отже, під моделлю формування інвестиційної поведінки підприємств електропостачання у роботі розглядається алгоритм досягнення взаємозв'язку підприємств електропостачання, які мають потребу у фінансуванні заходів, спрямованих на їх розвиток із усіма зацікавленими у реалізації даних заходів сторін. Такий підхід значно розширює інвестиційні можливості кожного окремого підприємства щодо досягненням цілей його розвитку та враховує не тільки комерційні цілі, які мають на меті отримання прибутку та у підсумку спрямовані на створення доданої вартості (EVA), але і соціальні, які передбачають вирішення соціальних питань на місцевому, регіональному, національному та міжнародному рівнях (С). Для підприємств електропостачання формування інвестиційної поведінки розглядається через використання таких стимулюючих інструментів планування розвитку – інвестиційні програми, проекти. Разом з тим, підвищення ефективності підприємства є визначальним фактором формування інвестиційної поведінки, оскільки прибуток від діяльності є джерелом формування інвестиційних програм, фактором формування мотиваційної поведінки потенційних інвесторів та індикатором спроможності підприємства реалізувати цілі розвитку.

У межах пропонованої моделі формування інвестиційної поведінки підприємств електропостачання розглядаються механізми реалізації цілей. Зокрема, важливе значення для формування інвестиційної поведінки підприємства має забезпечення прибутковості його діяльності та мобілізація інших активів для реалізації цілей. На сьогодні, прибуток та амортизація є визначальними джерелами формування інвестиційних програм, які мають на меті реалізацію заходів із розвитку підприємств електропостачання. Окрім внутрішніх джерел фінансування розвитку, підприємства також можуть використовувати фінансування міжнародних програм розвитку, спеціальних програм на рівні державного бюджету.

Значно більше розширює інвестиційні можливості підприємства проектна діяльність. Досить новий підхід до планування розвитку підприємств електропостачання, проте дуже поширений у світовій практиці.

Проектна діяльність дозволяє більше фокусуватись на конкретних цілях, більш гнучко планувати часовий горизонт планування, контролювати якість та вартість виконання робіт. Важливою характеристикою проектної діяльності є її конкурентна основа, суть якої полягає у розгляді тих проектів, які мають або комерційну, або соціальну цінність.

На сьогодні важливе значення має методологія проектної діяльності, напрацьована протягом періоду еволюції даної сфери діяльності. Взагалі проектна діяльність почала широко розвиватись в середині минулого століття. З того часу напрацьовано значний інструментарій проектної діяльності. Але і на сьогодні не всі проекти досягають своєї мети¹²¹.

Загалом, ефективність проекту можна охарактеризувати за допомогою показників, за допомогою яких можна порівняти переваги та витрата від впровадження проекту з погляду його учасників.

Реалізація проекту відбувається із врахуванням таких елементів:

- визначення доходу для фірми інвестора, що визначається нормою дохідності на вкладений капітал (облікова ставка $<IRR <$ відсоток по комерційних кредитах);
- визначення доходу для підприємства, що реалізує проект (NPV);
- визначення цінності для підприємства, що реалізує проект у формі доходу від діяльності – створення доданої вартості (EVA).

Слід зазначити, що важливою умовою планування розвитку підприємств в сучасних умовах є врахування інтересів усіх зацікавлених сторін, що можливо з допомогою застосування концепції партисипативного планування.

Як зазначалось вище, важливою характеристикою планування розвитку підприємств електропостачання є врахування інтересів усіх зацікавлених сторін. Зокрема, серед них можна виділити: інвестори, органи державної влади, міжнародні організації, органи місцевого самоврядування, споживачі, саме підприємство, конкуренти, працівники підприємства, проектна команда, громадські організації.

¹²¹ Aaron J. Shenhar, Dov Dvir. Project Management Research – The Challenge and opportunity . *Project Management Journal*. Volume 38.Number 2. pp. 93-99.

Необхідно зазначити, що ще у 80-х роках минулого століття у теорію і практику управління Р. Фріманом було введено поняття «зацікавлені сторони» (англійською – stakeholders). Зацікавленими сторонами є окремі особи, групи осіб або установи, інтереси яких стосуються проекту¹²². Якщо результат виконання проекту є для зацікавлених сторін позитивним, вони можуть розглядатися як потенційні партнери, учасники проекту. Але можливим є також варіант розвитку подій, при якому ефект від впровадження проекту буде для зацікавлених сторін негативним.

Таким чином, зацікавлені сторони – це особи чи організації, які можуть безпосередньо або опосередковано, позитивно або негативно впливати на проект або інакше кажучи, зацікавлені сторони – це всі особи чи інституції, які мають певний інтерес або зацікавленість чи то в успіху, чи то у невдачі проекту, або можуть вплинути на проект у певний спосіб. Вони є або союзниками, партнерами підприємства, або, інколи, опонентами, які можуть створити перешкоди реалізації проекту. Зацікавлені сторони потрібно ідентифікувати, – для деякого з них варто запланувати спеціальні заходи у рамках проекту. Необхідно брати до уваги тих, хто може бути опонентом реалізації проекту, коли будете робити визначення ризиків та припущень (таб. 1.9).

Таблиця 1.9 – Зацікавлені сторони у реалізації проектів у сфері електропостачання

Зацікавлені сторони	Характер зацікавленості
Бізнес	Задоволення потреб, підвищення якості послуг електропостачання,
Держава	Реформування ПЕК, збільшення податкових надходжень, вирішення питання енергетичної безпеки
Органи місцевого самоврядування	Покращення добробуту населення, розвиток територій
Міжнародні організації	Можливість ефективно вкладати гроші і розвивати бізнес
Інвестори	Отримання доходів на інвестиції

Джерело: сформовано автором

¹²²Зінченко О.С., Кулініч О.В., Куліш П.Ю. Грантрайтинг: методичні рекомендації для органів публічної влади щодо написання проектних заявок. Київ, 2012. С. 14.

У практиці проектної діяльності в процесі управління проектами використовують технологію попереднього аналізу зацікавлених сторін¹²³. Пріоритет фірми, яка забезпечує виконання програм розвитку пропонуємо здійснювати за допомогою матриці попереднього аналізу зацікавлених сторін реалізації проекту. Мета аналізу зацікавлених сторін полягає у прорахунку їх реакцій на проект (позитивних і негативних) (табл. 1.10).

Таблиця 1.10 – Матриця попереднього аналізу зацікавлених сторін

		Важливість зацікавлених сторін			
		Невідомо	Незначна / відсутня	Певна важливість	Значна важливість
Вплив зацікавлених сторін	Значний вплив				
	Певний вплив				
	Незначний вплив / відсутність впливу				
	Невідомо				

Примітки: Темно-сірі графи показують зацікавлені сторони, які є надзвичайно важливими, — це означає, що вам слід побудувати гарні стосунки та / або запросити до спільної реалізації проекту.

Сірі графи показують зацікавлені сторони, які потребують особливої уваги та дій щодо захисту їх інтересів і моніторингу.

Білі графи показують тих, хто може вплинути на досягнення результативних наслідків проекту (результатів впливу проекту) — це означає, що слід проводити моніторинг цих зацікавлених сторін протягом усього терміну реалізації проекту. Світло-сірі графи показують зацікавлені сторони, які потребують мінімального моніторингу / оцінки.

1) Квадрат містить назву (для стейкхолдера – юридичної особи) або ПІБ (для стейкхолдера – фізичної особи)

Визначальною передумовою планування розвитку є діагностування поточного стану об'єкта управління, стосовно якого планується розроблення плану розвитку.

Загалом оцінити результати діяльності із планування розвитку підприємств електропостачання пропонуємо з допомогою розрахунку показника доданої вартості¹²⁴ (EVA – economic value added), створюваної за рахунок залучених інвестицій за формулою (1.5) із врахуванням умови (1.6).

$$EVA = (ROIC - WACC) \times I_n \rightarrow \max, \quad (1.5)$$

$$(ROIC - WACC) \rightarrow \Delta,$$

¹²³Чемерис А. Розроблення та управління проектами у публічній сфері: Європейський вимір для України. Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні». Київ, 2012. 80 с.

¹²⁴Уолш К. Ключові показателі менеджмента: полное руководство по работе с критическими числами, управляемыми нашим бизнесом: пер с англ. О.В. Чумаченко. Київ, 2006. 400 с.

$$\text{ROIC} > \text{WACC}, \quad (1.6)$$

де ROIC – прибуток на інвестований капітал; WACC – середньозважена вартість залученого капіталу.

При цьому розрахунок прибутку на інвестований капітал здійснюється за формулою:

$$\text{ROIC} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Інвестиції}} \rightarrow \max. \quad (1.7)$$

Розрахунок середньозваженої вартості залученого капіталу розраховують за формулою:

$$\text{WACC} = R_e \frac{E}{V} + R_d (1 - t) \frac{D}{V} \rightarrow \min, \quad (1.8)$$

де R_e – очікувана дохідність власного капіталу; R_d – очікувана дохідність позиченого капіталу; $\frac{E}{V}$ – частка власного капіталу в активах підприємства; $\frac{D}{V}$ – частка позиченого капіталу в активах підприємства; t – процентна ставка податку на прибуток.

При цьому, зростання доданої вартості за рахунок активізації інвестиційної діяльності можливе за рахунок покращення ефективності підприємства, що виражається через прибуток (1.7), або зменшення частки і вартості залученого капіталу (1.8). Необхідно зазначити, що реалізація проектів у межах заходів інвестиційної програми є передумовою підвищення ефективності роботи підприємства за рахунок:

- зменшення втрат під час постачання електроенергії споживачам;
- зменшення нормативів споживання електроенергії, в тому числі за рахунок збільшення частки ВДЕ;
- збільшення обсягів споживання електроенергії.

Отже, можемо підсумувати, що створювана додана вартість є визначальним критерієм планування розвитку підприємств, зокрема електропостачання.

Таким чином, ефективна робота підприємства є визначальним критерієм заохочення потенційних інвесторів до співпраці. Проектна діяльність на сьогодні виступає важливим інструментом планування розвитку підприємств, зокрема у сфері енергетики. У таблиці виділено види проектної діяльності, які можуть застосовуватись у плануванні розвитку підприємств ПЕК.

Таблиця 1.11 – Проекти, що можуть застосовуватись у діяльності підприємств ПЕК

Ознака проекту	Види проектів
За характером вирішуваних питань	Комерційний – спрямований на вирішення економічних питань
	Інвестиційний – спрямований на вирішення різних питань з метою отримання прибутку
	Благодійний – спрямований на вирішення соціальних питань
	Технічний – спрямований на технічне вдосконалення
	Соціальний – спрямований на вирішення соціальних питань
	Екологічний – спрямований на вирішення соціальних питань
	Науково-дослідницький – спрямований на отримання наукових результатів на основі проведених досліджень
	Освітній – спрямований на реалізацію освітніх програм
	Навчання і розвитку – спрямований на проведення навчальних практик
	Реінжинірингу – спрямований на реалізацію організаційних змін, реорганізацію, технічну перебудову
За характером цільового завдання	Проект, спрямований на зменшення витрат
	Проект, спрямований на оптимізацію бізнес-процесів
	Проект, спрямований на розвиток
	Проект, спрямований на дослідження середовища
	Проект, спрямований на консультування
	Проект, спрямований на впровадження інновацій
	Проект, спрямований на вихід з кризи
За рівнем реалізації проекту	Міжнародний – реалізується на міжнародному рівні, передбачає міжнародну співпрацю
	Національний – стосується і реалізується на рівні держави
	Регіональний – стосується і реалізується на рівні регіону
	Індивідуальний – стосується окремої ідеї, заходу
За ступенем зв'язку	Альтернативний – проект-аналог чи подібний проект
	Незалежний – не впливає на реалізацію інших проектів
	Взаємопов'язаний – проект, що залежать від реалізації інших проектів і які оцінюються в сукупності з іншими проектами.

Джерело: сформовано автором

Слід зазначити, що спектр застосування проектної діяльності є досить широким, що можемо підсумувати із переліку видів проектів, що потенційно можуть застосовуватись у ПЕК. Хоча проектна діяльність має, головним чином, комерційний зміст, вона може використовуватись також для задоволення

некомерційних потреб, зокрема соціальних, екологічних та може залежати не тільки від спроможності підприємства створювати додану вартість, а й від досягнення некомерційного ефекту. Проте, в усіх випадках успіх проектної діяльності визначається готовністю підприємства до її застосування.

Розвиваючи думку про те, що проектна діяльність підприємств електропостачання є на часі, заслуговує на увагу методика дослідження зрілості проектної діяльності. У зарубіжній і вітчизняній практиці накопичено досвід проведення практик оцінювання зрілості проектної діяльності в організаціях. Зокрема, розроблено низку методичних рекомендацій щодо оцінювання рівня такої зрілості. Так модель оцінки зрілості управління проектами ОРМЗ (Organizational Project Management Maturity Model)¹²⁵ містить методологію визначення стану управління проектами в організації.

Термін «організаційна зрілість з управління проектами» описує здатність організації відбирати проекти і керувати ними таким чином, щоб це максимально ефективно підтримувало досягнення стратегічних цілей підприємства¹²⁶.

Загальна характеристика рівнів зрілості організації по відношенню до управління проектами наведена в ДодаткуЕ.

Модель «зрілості» є структурою, яка описує характеристики процесів управління, зокрема стратегічного планування, розвиток бізнесу, управління проектами, управління ризиками, застосування інформаційних технологій (ІТ), управління персоналом. Основою цих моделей є те, що кожен процес залежить від одного або декількох їх характеристик, які можна виміряти та оцінювати. Оцінка може визначити, наскільки зрілим є кожен процес, при цьому беручи до уваги формальні та неформальні процеси в управлінні. Незважаючи на те, що були розроблені різні моделі, пропонують п'ять рівнів збільшення зрілості, починаючи від «початкового» до «повторюваного», «визначеного»,

¹²⁵ Organizational Project Management Maturity Model. Knowledge Foundation. Second Edition. An American National Standard. URL: <http://www.nioec.com>.

¹²⁶ Балашов А.И. Управление проектами. Москва, 2014. URL: https://stud.com.ua/21029/menedzhment/upravlinnya_proektami.

«керованого» і, в остаточному підсумку, «оптимізованого» або «постійно вдосконалюваного».

ОРМЗ базується на ідеї, що «найкращі практики» складаються з специфічних, необхідних характеристик для досягнення найкращої практики, та сприяє досягненню чітко визначеної стратегічної організації цілі. Розробка можливостей ОРМЗ та прийняття результуючої передової практики допомагають підприємствам планувати свою роботу так, щоб досягати бажаних стратегічних результатів у передбачуваному, контрольованому та надійному порядку.

Вченими Каліфорнійського інституту Берклі (США) було розроблено модель зрілості процесів управління проектами, що визначає п'ять рівнів: безсистемний, плановий, управління на рівні проекту, управління на корпоративному рівні та рівень вдосконалення¹²⁷. Дослідження розпочиналось з розробки моделі зрілості процесів управління проектами та методології аналізу, що дозволяє оцінити зрілість цих процесів.

Модель зрілості Р. Гарайса та інших дослідників дозволили отримати результати такого оцінювання для виявлення переваг і недоліків кожного типу моделей зрілості проектного управління та виділити ключові фактори успішної роботи проектного підходу в управлінні¹²⁸.

Вітчизняні науковці, розвиваючи концепцію зрілості проектного менеджменту пропонують власні способи оцінки. Дзюбіна А.В. пропонує модель зрілості управління проектами з позицій 3-х ключових рівнів зрілості: рівня управління проектами, рівня управління програмами, рівня управління портфелем проектів і програм¹²⁹.

Д. Саричев розглядає трьох етапну модель зрілості проектної діяльності: початковий, сформований, продвинутий¹³⁰, розроблену відповідно до положень

¹²⁷ Керцнер Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели. Москва, 2003. 320 с.

¹²⁸ The Standish Group CHAOS Manifesto: Think Big, Act Small (2013). The Standish Group CHAOS, 48 p. URL: <http://versionone.com/assets/img/files/ChaosManifesto2013.pdf> (Accessed 29 March 2014).

¹²⁹ Дзюбіна А. В. Модель зрілості управління проектами для вітчизняних підприємств. *Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка»*. 2010. № 690. С. 235-239.

¹³⁰ Саричев Д. О. Оцінювання зрілості процесів управління проектами: теорія і практика. *Економіка та управління підприємствами*. 2014. Випуск III (55). С. 131-144. URL: <http://chtei-knteu.cv.ua>.

проектного менеджменту, визначених Інститутом проектного управління (Project Management Institute (PMI))¹³¹.

Проведені в Україні протягом 2011-2015 років дослідження Всесвітньої Асоціації по управлінню проектами PMI (Project Management Institute) проектного середовища у діяльності вітчизняних компаній дозволив узагальнити, що проектний менеджмент активно застосовується в українському бізнесі. Власники і менеджмент компаній оцінюють можливості проектного менеджменту як найефективнішу технологію менеджменту, яка дозволяє отримувати максимальні результати від наявних ресурсів. За результатами опитування кількість проектів зростає щорічно, відповідно зростає кількість менеджерів проектів і їх кваліфікація. На сьогодні бізнес вступив в етап розвитку, який характеризується розширенням застосування проектного підходу в компаніях як по вертикалі, так і по горизонталі. Структура економіки змінилася і продовжує змінюватися. У тих бізнесах, які переживають кризовий стан, сфера застосування проектного підходу ще більш розширилася, зараз він застосовується для інтенсифікації бізнесу і отримання великих результатів.

Переможцями Рейтингу стали компанії, які ефективно використовують наявні ресурси, динамічно розвиваються та націлені на досягнення максимальних бізнес-результатів. Вони працюють за міжнародними стандартами і впроваджують нові підходи проектного менеджменту, демонструючи тим самим, що вони знаходяться на рівні світового бізнесу (табл.1.12).

Проведені дослідження дозволяють визначити основні тенденції розвитку проектної діяльності, які доцільно використовувати, щоб планувати розвиток вітчизняних підприємств, які ще недостатньо активно використовують даний підхід у діяльності. Трендами розвитку проектної діяльності у вітчизняній практиці виділяють: масштаби застосування принципів проект-менеджменту

CMU/SEI-93-TR-025 «Key Practices of the Capability Maturity Model, Version 1.1»: www.sei.cmu.edu/publications/documents/93.reports/93.tr.025.html.

Mark C. Paulk Charles V. Weber Suzanne M. Garcia Mary Beth Chrissis Marilyn Bush . Key Practices of the Capability Maturity ModelSM, Version 1.1 Mark C. Paulk Charles V. Weber Suzanne M. Garcia Mary Beth Chrissis Marilyn Bush Technical Report February 1993 <https://resources.sei.cmu.edu>

¹³¹ Guide to the Project Management Body of Knowledge (2013), 5th edition. Project Management Institute, USA.

URL: <http://sitisunarsih.files.wordpress.com/2013/12/projectmanagement-body-of-knowledge-pmbok-guide-5th-ed.pdf> (Accessed 29 March 2014).

активно ростуть; розширюються як сфери застосування, так і кількість проектів в тих компаніях, які вже застосовували даний підхід; з'являються нові ринки та галузі, де активно розвивається проектна діяльність: фінансування стартапів; великі холдинги, зокрема в агропромисловому бізнесі, інтертейнмент, продаж.

Таблиця 1.12 – Рейтинг зрілості систем управління проектами в українських компаніях

Рейтинг	2011		2013		2015	
	Проектна команда	Сфера діяльності	Проектна команда	Сфера діяльності	Проектна команда	Сфера діяльності
1	МТС-Україна	Телекомунікації	«Райффайзен банк Аваль»	Банківський сектор	ERICSSON Україна	ІТ
2	УкрСибБанк	Банківський сектор	«Київстар»	Телекомунікації	MIRATECH Груп	ІТ
3	Сбербанк Росії	Банківський сектор	ДТЕК	Енергетика	ІнтертайпУ країна	Сталеливарна промисловість
4	Міратех	ІТ	«Перший Український Міжнародний банк»	Банківський сектор	УкрСиб Банк	Банківський сектор
5	МДЕМ	Суднобудування	«Укрсиббанк»	Банківський сектор	«Райффайзен банк Аваль»	Банківський сектор
6	Амстор	Девелопмент	«МДЕМ»	Суднобудування	ДТЕК	Енергетика
7	Інком	ІТ	«Сбербанк Росії»	Банківський сектор	АЛЬФА-БАНК	Банківський сектор
8	НЕСТ	Девелопмент	«Фармак», ПАТ	Фармацевника	МТС	Телекомунікації
9	Ес Енд ТІ Україна	ІТ	«ТЕРРАСОФТ»	ІТ	CORUM GROUP	Машинобудування
10	Миронівський хлібопродукт	АПК	НБК «Гірні машини»	Машинобудування	ПУМБ	Банківський сектор

Примітки: ІТ – інформаційні технології; АПК – агропромисловий комплекс

Джерело: сформовано на основі¹³²

При розробці методології проектної діяльності головним чином підприємства спираються на:

1. Міжнародні стандарти управління проектами (PMBOK Guide Fourth Edition).

¹³² Рейтинг проектного менеджменту в Україні. URL: <http://spiderproject.com.ua>.

2. Міжнародні стандарти управління портфелем проектів (Standard for Portfolio Management, PMI, Second Edition).

3. Розвиток практик застосування цих стандартів на підприємствах.

4. Зв'язок бізнес-результатів діяльності підприємств із застосуванням методик управління проектами та портфелем проектів¹³³.

Отже, моделі проектної зрілості дозволяють виявити сильні та слабкі сторони, дослідити рівень якості виконання, управління й контролю стосовно відповідних процесів, оцінити ступінь готовності персоналу до ефективного управління своєю діяльністю і розвитком на основі проектного підходу.

Таким чином, методологічним базисом планування розвитку підприємств електропостачання є сукупність адміністративних та економічних важелів, що дозволяють реалізувати зміни, необхідні для покращення якісного і кількісного стану підприємства.

Висновки до розділу 1

Сучасний розвиток підприємств електропостачання супроводжується змінами, визначеними у розроблених та затверджених програмах і планах розвитку вітчизняного ПЕК, вітчизняної електроенергетики, підприємств електропостачання, а також ринковими трансформаціями на енергетичному ринку. На сьогодні постало завдання реалізації завдань, прийнятих на вищих рівнях галузевого управління. В таких умовах перед галузевими підприємствами стоять виклики реалізувати поставлені завдання розвитку, що в умовах існуючої системи планування складно.

Визначено, що планування розвитку підприємств електропостачання – це динамічний процес цілепокладання, який базується на перспективному баченні майбутнього, що представлене у програмних документах, програмах, планах діяльності та обґрунтуванні можливостей їх реалізації на основі застосування гнучких інструментів реалізації цілей і завдань розвитку із застосуванням

¹³³ Старинская А. Бизнес-конкуренция. Проектный менеджмент. *ИнвестГазета*. 2011. № 45. С. 45. URL: <http://spiderproject.com.ua>.

мотиваційних інструментів формування інвестиційної поведінки підприємств та залучення до процесу планування усіх зацікавлених у розвитку сторін в умовах формування нової моделі функціонування ринку електроенергетики. Запропоновано концептуальні положення планування розвитку підприємств відповідно до сучасних тенденцій і завдань розвитку на основі виділення підходів до планування, завдань, принципів, інструментів, технологій та результатів планування їх розвитку.

З метою уточнення поняття ринкових трансформацій визначено сутність трансформацій як змін у діяльності підприємств ПЕК відповідно до затверджених програмних документів розвитку вітчизняної енергетики, міжнародних нормативних документів та стандартів, планів розвитку енергетичних підприємств, актуальність яких визначена об'єктивними вимогами поступу світової енергетики та необхідністю покращення сучасного стану розвитку вітчизняних підприємств енергетичного комплексу.

Визначено що складність середовища підприємства визначає переваги від планування розвитку, зокрема: формує організаційні цілі та середовище необхідних змін; орієнтує на майбутній розвиток; полегшує процес прийняття рішень; дозволяє менеджерам координувати рішення; слугує мірилом досягнень цілей; узгоджує цілі із можливостями їх досягнення на усіх рівнях управління підприємством.

На шляху до використання зазначених переваг планування супроводжується такими недоліками: ризики прогнозів; складність дотримання визначених показників; неспроможність у окремих випадках враховувати зміни; потребує затрат часу і ресурсів; вимагає знань у сфері планування та відповідно підготовленого персоналу; потребує інформації та навиків роботи з нею.

Подолати ці недоліки та забезпечити інвестиційні можливості реалізації цілей розвитку дозволяють стимулюючі інструменти планування розвитку підприємств. Прагнучи досягнути мети планування, важливим питанням для підприємства є вибір відповідної технології планування, що дозволить вміло поєднати зазначені переваги і усунути вказані недоліки діяльності з

планування. Важливе значення у плануванні розвитком підприємства є система бюджетування – фінансова складова, яка має яскраво виражені управлінські функції – планування, організування, мотивування і контролювання. Ефективність досягнення рішень щодо розвитку підприємства на пряму залежить від ефективності системи бюджетування на підприємстві. Збалансовано сформований бюджетний процес дозволяє підприємству координувати можливості зростання прибутку, що у подальшому виступає основним джерелом формування інвестиційних програм розвитку, зокрема підприємств електропостачання.

Значно більше розширює інвестиційні можливості підприємства проектна діяльність. Досить новий підхід до планування розвитку підприємств електропостачання, проте дуже поширений у світовій практиці.

Окрім цього, вагоме значення для планування має належна організація даного процесу як окремого виду управлінської діяльності, що зачіпає притаманні для усього процесу управління складові. Реалістичність і досяжність планів залежить від ефективності функціонування системи планування на підприємстві. Результативність такого планування визначається здатністю охопити усі елементи системи планування, необхідні для формування цілей розвитку та обґрунтування можливостей їх досягнення. Значно полегшує цей процес запропонована у роботі концептуальна схема планування розвитку підприємства.

Усунення недостатньо висвітленого питання планування розвитком підприємств досягається за рахунок формування методичного базису планування розвитку підприємств електропостачання. Його структура та зміст визначені запропонованими концептуальними положеннями формування моделі планування розвитку підприємств електропостачання. Дана модель поєднує технології планування на основі інтеграційного підходу у плануванні, а саме поєднання і врахування різних підходів у плануванні.

Результати дослідження, представлені у даному розділі, опубліковані у працях [65, 66, 84, 85, 86, 87] списку літературних джерел.

Перелік використаних джерел до розділу 1

1. Абрамова І. М. Планування структури обсягів грошових потоків при складанні фінансових бюджетів підприємства. *Зовнішня торгівля: право та економіка*. 2012. № 3. С. 25– 30.
2. Акофф Р., Мэгидсон Дж., Герберт Дж., Эддисон. Л. Идеализированное проектирование: пер. с англ. Ф. Л. Тарасенко. 2007. URL: <http://gtmarket.ru/library/basis/707>.
3. Акофф Р. Л. Планирование будущего корпораций. Москва, 1985. 326 с.
4. Андреева Г. І. Сучасні моделі бюджетного управління. *Ефективна економіка*. 2014. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2770>.
5. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва, 1989. 519 с.
6. Арчибальд Р. Управление высокотехнологичными программами и проектами: пер. с англ. Мамонтова Е. В. Под ред. Баженова А. Д., Арефьева А. О. 3-е изд., перераб. и доп. Москва, 2010. 464 с.
7. Бабаєв В.М. Управління проектами. Харків, 2006. С.21. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/pdf>.
8. Балашов А.И. Управление проектами. Москва, 2014. URL: https://stud.com.ua/21029/menedzhment/upravlinnya_proektami.
9. Бараннік В. О. Стан та проблеми запровадження нової моделі функціонування електроенергетичного ринку України". *Аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень*. URL: www.db.niss.gov.ua/docs/energy/112.htm.
10. Батенко Л.П., Зінкевич Т.О., Кизенко О.О. Основи бюджетування. Київ, 2010. 202с.
11. Бедрій Д.І. Аналіз моделей та методів бюджетування проектів. *Восточно-Европейский журнал передовых технологий*. 2010. № 1/3 (43). С.24-26.
12. Белз О. Основи економічних експертних систем. Львів, 2000. 238 с.

13. Бень Т.Г., Довбня С.Б. Бюджетування як інструмент удосконалення системи фінансового менеджменту підприємств. *Фінанси України*. 2000. № 7. С. 48-55.
14. Бохонко І.В. Формування системи виявлення та уникнення втрат операційної діяльності електропостачальних підприємств : дис. канд.: 08.00.04 / Львів, 2017. 241 с.
15. Брич В. Я., Артемчук Т. О. Проблеми трансформації підприємств природних монополій енергетичної галузі та напрями їх вирішення. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2016. № 4. С. 156 – 161.
16. Брич В., Федірко М., Франчук Л., Микитюк В. Розбудова ринку енергосервісних послуг: світовий досвід та українські реалії. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2017. №3. С. 7-20.
17. Бугас Н.В. Бюджетування як ефективний інструмент управління витратами. *Економіка*. 2012. №5. С.191.
18. Гитман Л. Дж., Джонк М. Д. Основы инвестирования : пер. с англ. О. В. Буклемишев и др. Москва, 1999. 991 с.
19. Голов С.Ф. Управленческий учет. Київ. 1998. 384 с.
20. [Гольдштейн Г. Я.](#), Гуц А. Н. Экономический инструментарий принятия управленческих решений: навчальний посібник. *Бюджетирование и налоговое планирование*. Екатеринбург, 2007.
21. Гражевська Н. І. Еволюція сучасних економічних систем. Київ, 2011. 286 с.
22. Давидович І. Є. Контролінг. Київ, 2008. 552 с.
23. Давидович, І. Бюджетування як інструмент оперативного контролінгу. *Вісник Тернопільської академії народного господарства*. 2004. Вип. 4. С. 156- 162.
24. Данилюк М. О. Планування та контроль на підприємстві. Львів, 2008. 500 с.
25. Данілов О. Д., Паєнтко Т. В. Фінанси підприємств у запитаннях і відповідях. Київ, 2011. 256 с.
26. Джонс Дж. Методы прогнозирования. Москва, 1986. 524 с.

27. Дзюбіна А. В. Модель зрілості управління проектами для вітчизняних підприємств. *Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка»*. 2010. № 690. С. 235-239.

28. Дзьоба В. Б. Система бюджетів як спосіб підвищення ефективності управління підприємством. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*. 2008. Вип. 18.9. С. 192–199.

29. Дикань В. В., Білоус Л. Б. Проблеми оптимізації структури енергоємності України. *Соціальна економіка*. 2016. Т. 52. №2. С. 86-92.

30. Директива 2009/72/ЄС Європейського Парламенту та Ради від 13 липня 2009 р. щодо загальних правил функціонування внутрішнього ринку електроенергії та внесення змін і доповнень до Директиви 2003/54/ЄС. URL: <http://enref.org/wpcontent/uploads/2015/01/checked-dir-2009-72-ua.pdf>.

31. Долішній М., Козоріз М. До питання про ефективність сучасного господарювання. *Економіка України*. 1993. № 9 (382). С. 20-28.

32. Долішня Т. І. Бюджетування як один із інструментів ефективного формування та управління витратами. *Сталий розвиток економіки*. 2011. № 7. С. 179-183.

33. Друкер П., Макьярелло Ф., Джозеф А. Менеджмент: пер. с англ. Москва, 2010. 702 с.

34. Дудолад А. С. Проблеми управління бюджетним процесом на підприємствах нафтогазового комплексу. *Вісник економічної науки України*. 2011. № 2. – 2011. С. 38-40.

35. Зінченко О.С., Кулініч О.В., Куліш П.Ю. Грантрайтинг: методичні рекомендації для органів публічної влади щодо написання проектних заявок. Київ, 2012. 80 с.

36. Йозеф А. Шумпетер Теорія економічного розвитку: Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу: пер. з англ. В. Старка. Київ, 2011. 242 с.

37. Ілляшенко Т. О., Ілляшенко К. В., Скобенко М. В. Бюджетування як напрямок удосконалення системи управління діяльністю підприємств. *Вісник Сумського національного університету. Серія Економіка*. 2012. № 3. С. 36-44.

38. [Казанський С. В.](#), Сердюк Б. М., Боркунова О. О. Реформування ринку електричної енергії України та стимулююче регулювання діяльності енергопостачальних компаній. *Енергетика*. 2013. № 2. С. 90-96.
39. Квасницька Р.С., Джерелейко С.О. Змістовно-функціональні аспекти бюджетування та принципи його побудови на українських підприємствах. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. 2011. № 1. С. 217-227.
40. Керцнер Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели. Москва, 2003. 320 с.
41. Кіяшко Є. В. Проблеми і необхідність впровадження в сучасних умовах стратегічного планування на підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 3. Т. 1. С. 174-178.
42. Коваленко О. В., Ташева К. В. Система планування на URL: www.zgia.zp.ua.
43. Колбушкін Ю. П. Стратегічні пріоритети управління фінансовими потоками у нафтогазовій галузі. Донецьк, 2009. 384 с.
44. Кравченко О.В. Бюджетування як інструмент управління підприємством URL: <http://intkonf.org/ken-kravchenko-ov-byudzhetyvannyayak-instrument-upravlinnya-pidpriemstvom>.
45. Красова О. Бюджетирование и контроль затрат на предприятии. Москва, 2008. 169 с.
46. Лагутін В.Д. Пріоритети цінового (тарифного) регулювання природних монополій в Україні. *Економіка України*. 2013. №7. С. 44–56.
47. Мазур Д.В. Фінансове планування діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 6. Т. 1. С. 56-59.
48. Мала Н.Т Грабельська., О. В. Стратегічне планування економічного розвитку підприємства. URL: Lviv Polytechnic National University Institutional Repository <http://ena.lp.edu.ua>.
49. Маслак О. І., Безручко О. О. Особливості механізму бюджетування на промислових підприємствах в умовах нестабільного становища. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 3. С. 134-137.

50. Мейтленд И. Бюджетирование для нефинансовых менеджеров: О том, как научиться составлять и исполнять бюджеты. Днепропетровск, 2002. 194 с.
51. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва, 1994. 680 с.
52. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоурин Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. Москва, 1992. 704 с.
53. Методичні рекомендації щодо написання проектних заявок. URL: <http://tulchin-rda.gov.ua/upload/files.pdf>.
54. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування: пер. з англ. К. Сисоєва. Київ, 2008. 389 с.
55. Мінцберг Г. Структура в кулаці. Створення ефективної організації. URL: henrymintzberg.com.
56. Монастирський Г. Л. Теорія організацій. Київ, 2008. 288с.
57. Наливайко А. П., Гребешкова О. М., Решетняк Т. І. Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці: монографія. Київ, 2017. 418 с.
58. Онищенко С.В. Упровадження бюджетування на вітчизняних підприємствах. *Фінанси України*. 2003. №4. С. 45-50.
59. Офіційний веб-сайт Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері енергетики. Лист НКРЕ від 31.01.2013 № 841/13/47-13 Українському товариству сліпих Херсонського учбово-виробничого підприємства. URL: <http://www3.nerc.gov.ua/web/printable.php?id=8621&lang=UA>.
60. Передерієнко Н. І., Котляревський Я. В. Сутнісно-змістовна характеристика процесів управління розвитком підприємств. *Наукові записки [Української академії друкарства]*. 2012. № 2. С. 103–111.
61. Полянська А. С. Використання ситуаційного підходу в управлінні розвитком підприємств: монографія. Івано-Франківськ, 2011. 432 с.
62. Полянська А. С. Розвиток промислових підприємств на засадах ситуаційного управління: теорія та методологія: автореф. дис. ... доктора економічних наук. Івано-Франківськ, 2012. 44 с.

63. Полянська А. С. Сценарний метод формування напрямків розвитку організацій. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. 008. № 13. С. 208-214.

64. Полянська А. С., Миронова І. В. Забезпечення ефективності роботи малих підприємств на основі застосування системи гнучкого бюджетування в сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Буковинської державної фінансової академії: Збірник наукових праць*. 2008. Вип. 3 (12). Ч. 2. С. 161-169.

65. Полянська А. С., Савка Ю. В. Актуальність та особливості планування в сучасних умовах розвитку. *Бізнес-інформ*. 2018. № 3. С. 400-405.

66. Полянська А. С., Савка Ю. В. Бюджетування як інструмент підвищення ефективності управління підприємством. Сучасні технології підвищення ефективності управління галузевими і регіональними соціально-економічними системами: колективна монографія під ред. проф. Петренка В. П., проф. Полянської А. С. Івано-Франківськ, 2015. С. 145-155.

67. Про енергозбереження: Закон України від 01.07.1994 р. № 74/94-ВР. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/74/94-%D0%B2%D1%80>.

68. Про засади функціонування ринку електричної енергії України : Закон України від 24.10.2013 р. № 663-VII. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/663-18> .

69. Про затвердження Державної програми розвитку внутрішнього виробництва: постанова Кабінету Міністрів України від 12.09.2011р. № 1130. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1130-2011-%D0%BF/conv>.

70. Про затвердження Положення про порядок подання, визначення та затвердження економічних коефіцієнтів нормативних та прогнозованих технологічних витрат електроенергії: Постанова Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг від 27.07.2017 № 981. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0981874-17>.

71. Про затвердження Порядку встановлення (формування) тарифів на послуги з розподілу електричної енергії: Постанова Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг від 05.10.2018 № 1175. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v1175874-18>.

72. Про затвердження Порядку розрахунку роздрібних тарифів на електричну енергію, тарифів на розподіл електричної енергії, тарифів на постачання електричної енергії: Постанова Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг від 13.04.2017 № 512. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0512874-17>.

73. Про затвердження Порядку розрахунку середньої закупівельної ціни на електричну енергію ліцензіатами, що здійснюють господарську діяльність з постачання електричної енергії на закріпленій території: Постанова Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг від 19.11.2015 № 2810. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1530-15>.

74. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.1991 № 1560-XII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua>.

75. Про національну комісію, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг: Закон України від 22.09.2016 № 1540-VIII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1540-19>.

76. Про ринок електричної енергії: Закон України від 13.04.2017 р. № 2019-VIII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19>.

77. Про ринок природного газу: Закон України від 09.04.2015 р. № 329-VIII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/329-19>.

78. Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2035 року «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність»: розпорядження Кабінету Міністрів України від 18.08.2017 р. № 605-р. URL : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/605-2017-%D1%80>.

79. Проект Стратегії розвитку промислового комплексу України. URL: <https://issuu.com/mineconomdev/docs>.

80. Протасова Л. В. Стратегічне планування розвитку підприємства: особливості оцінки та інтеграції. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2015. № 3. С. 101–105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2015_3_17.

81. Рейтинг проектного менеджменту в Україні. URL: <http://spiderproject.com.ua>.
82. Розвиток інвестиційно-інноваційної діяльності у світовій енергетичній сфері. Київ, 2016. URL: <https://ua.energy/wp-content/uploads/2017/05/2>.
83. Саати Т., Кернс К. Аналитическое планирование. Москва, 1991. 224 с.
84. Савка Ю. В. Контекст та робочі принципи бюджетування як технології управління. Науковий вісник Херсонського державного університету Серія: Економічні науки. 2016. Випуск 18. С. 81-84.
85. Савка Ю. В. Планування діяльності газорозподільних підприємств. Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу Серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості». 2017. № 2 (16). С. 71-76.
86. Савка Ю. В. Планування розвитку електроенергетичних підприємств. Сучасні управлінські технології в умовах трансформації соціально-економічних відносин: Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції. (Івано-Франківськ, 19-20 квітня 2018). Івано-Франківськ, 2018 С. 148-151.
87. Савка Ю. В. Формування та впровадження системи бюджетування на підприємстві. Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості». 2015. № 1 (11).
88. Савчук В.П. Практическая энциклопедия. Финансовый менеджмент. Київ, 2005. 884 с.
89. Саричев Д. О. Оцінювання зрілості процесів управління проектами: теорія і практика. *Економіка та управління підприємствами*. 2014. Випуск III (55). С. 131-144. URL: <http://chtei-knteu.cv.ua>.
90. Саричев Д.О. Ціннісно-процесне управління проектами на підприємстві: автореферат дисер. ... кандидата економічних наук. Київ, 2017. 20 с.

91. Силкін В. В. Удосконалення територіально-виробничої структури функціонування вертикально-інтегрованих монополій у інфраструктурному комплексі: дисертація ... кандидата економічних наук. Сімферополь, 2013. 184 с.
92. Смачило В. В. Система бюджетів на підприємствах газопостачання. *Коммунальное хозяйство городов: Науч.-техн. сб. Серия: экономические науки.* 2004. Вып. 54. С. 218-223.
93. Стан та проблеми запровадження нової моделі функціонування електроенергетичного ринку України. *Аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень.* URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/1866>.
94. Старинская А. Бизнес-конкуренция. Проектный менеджмент. *ИнвестГазета.* 2011. № 45. С. 45. URL: <http://spiderproject.com.ua>.
95. Стимулююче регулювання розподілу електроенергії в Україні. Застосування уроків, засвоєних із міжнародного досвіду. URL: <http://adsoeukr.org/problems-of-rab-regulation-in-ukraine>.
96. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку на мезорівні: теорія, методологія, практика: монографія. Одеса, 2015. 365 с.
97. Тарасюк Г. М. Організаційні аспекти планування діяльності підприємств в ринкових умовах. *Вісник Житомирського державного технологічного університету.* 2007. № 2 (40). URL: <http://ven.ztu.edu.ua>.
98. Тарасюк Г. М. Організаційні аспекти планування діяльності підприємств в ринкових умовах. *Вісник ЖДТУ. Серія : Економічні науки.* 2007. № 2 (40). С. 218–227. URL: <http://ven.ztu.edu.ua>.
99. Тарасюк Г. М., Шваб Л. І. Планування діяльності підприємства. Київ, 2003. 432 с.
100. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання. Київ, 2003. 554 с.
101. Тимощук М. Р., Фещур Р. В. Планування індикаторів соціально-економічного розвитку підприємства. *Polytechnic National University Institutional Repository.* URL: <http://ena.lp.edu.ua>.

102. Трофименко О. О., Войтко С. В. Функціонування, стратегічний розвиток і регулювання відновлюваної енергетики: монографія. Київ, 2014. 178 с.

103. Уолш К. Ключовие показатели менеджмента: полное руководство по работе с критическими числами, управляемыми нашим бизнесом: пер с англ. О.В. Чумаченко. Київ, 2006. 400 с.

104. Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по постановке финансового. Москва, 2002. 400 с.

105. Чемерис А. Розроблення та управління проектами у публічній сфері: Європейський вимір для України. Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні». Київ, 2012. 80 с.

106. Чухно А. А., Леоненко П. М., П. І. Юхименко. Інституціонально-інформаційна економіка. Київ, 2010. 687 с.

107. Швайка Л. А. Державне регулювання економіки. Київ, 2006. 435с.

108. Шелудько В. М. Фінансовий менеджмент. Київ, 2013. 375 с.

109. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. Київ, 2004. 699 с.

110. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide). *Fifth edition. Project Management Institute: PMI Standart.* 388 p. URL: http://dinus.ac.id/repository/docs/ajar/PMBOKGuide_5th_Ed.pdf.

111. Aaron J. Shenhar, Dov Dvir. Project Management Research – The Challenge and opportunity . *Project Management Journal*. Volume 38.Number 2. pp. 93-99.

112. Brigham, E.F., Houston, J.F. Fundamentals of Financial Management. 13th ed. 2012. URL: www.cengagebrain.com.au.

113. Guide to the Project Management Body of Knowledge (2013), 5th edition. Project Management Institute, USA. URL: <http://sitisunarsih.files.wordpress.com/2013/12/projectmanagement-body-of-knowledge-pmbok-guide-5th-ed.pdf> (Accessed 29 March 2014).

114. Jon Stern. The Role of Regulatory Asset Base as an Instrument of Regulatory Commitment: Working Paper No 22 (March 2013). URL:

https://www.city.ac.uk/__data/assets/pdf_file/0010/167617/CCRP-Discussion-Paper-22-Stern-March_13.pdf.

115. Jürgen H. Daum Beyond Budgeting: A Model for Performance Management and Controlling in the 21st Century? URL: <http://www.juergendaum.de/articles>.

116. Organizational Project Management Maturity Model. Knowledge Foundation. Second Edition. An American National Standard. URL: <http://www.nioec.com>.

117. Polyanska A., Savka J. Intensive Instruments for Powerful Supply Enterprises Development Planning. The Economics of the XXI Century: Current State and Development Prospects: Monograph. Sciemcee Publishing. London, Great Britain. 2018. P. 314-328.

118. Quality management systems – Guidelines for quality management in projects . *INTERNATIONAL STANDARD ISO 10006. Second edition 2003-06-15.* C. 2. URL: <https://www.sis.se/api/document/preview/903922>.

119. Quality management systems – Guidelines for quality management in projects . *INTERNATIONAL STANDARD ISO 10006. Fifth edition. Project Management Institute: PMI Standart.* 388 p. URL: http://dinus.ac.id/repository/docs/ajar/PMBOKGuide_5th_Ed.pdf.

120. Rachlin Robert. Total business budgeting: a step-by-step guide with forms. John Wiley & Sons, Inc., 1991.

121. The Standish Group CHAOS Manifesto: Think Big, Act Small (2013). The Standish Group CHAOS, 48 p. URL: <http://versionone.com/assets/img/files/ChaosManifesto2013.pdf> (Accessed 29 March 2014).

РОЗДІЛ 2

СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ПАЛИВНО-ЕНЕРГЕТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ

2.1 Перспективні напрями розвитку підприємств паливно-енергетичного комплексу

Конкуrentоздатність та ефективність економіки України значно залежить від галузей паливно-енергетичного комплексу (ПЕК), стан яких впливає на можливість забезпечення стабільного функціонування та розвитку матеріальної та нематеріальної галузей господарювання, а також на конкурентоздатність вітчизняної продукції, і відповідно рівень благополуччя населення.

Протягом 2014-2016 рр. у зв'язку з зростанням вартості енергоресурсів показники діяльності ПЕК України мають тенденцію до зниження (додаток Ж). Проте вже 2017 рік показує, що українська енергетика зазнає змін, та відбувається відновлення перспективних галузей.

Для прикладу, в 2017 році обсяг виробництва електричної енергії електростанціями, які входять до об'єднаної енергетичної системи України, досяг 155 414,4 млн. кВт·год, що на 597,0 млн. кВт·год або на 0,4% більше порівняно з 2016 роком.

При цьому, протягом 2017 року виробництво електроенергії альтернативними джерелами (ВЕС, СЕС, біомаса) порівняно з 2016 роком збільшилось на 336,0 млн. кВт·год або на 21,5% та становить 1 896,3 млн. кВт·год^{134, 135}.

ПЕК України сьогодні переживає перехід від монополій до ринкового функціонування. Утворюються ринки електричної енергії, природного газу та вугілля, що неминуче змушує підприємства даних галузей трансформуватися відповідно до змін зовнішніх факторів.

Проте, політична нестабільність і бойові дії на Південному Сході України справляють серйозний вплив на економіку країни, зокрема на її енергетичний

¹³⁴ Офіційний сайт Міністерства енергетики та вугільної промисловості України. URL: <http://mpe.kmu.gov.ua>.

¹³⁵ Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

сектор. Україна виявилася залежною від імпорту всіх видів енергоресурсів і тепер змушена вибудовувати принципово нову енергетичну стратегію. Розвиток енергетики України на найближчий період має ґрунтуватися передусім на використанні інноваційних енергетичних технологій. Одним із найважливіших завдань є модернізація магістральних і розподільних електричних мереж, що дозволить істотно знизити втрати електроенергії при її транспортуванні та перетворенні¹³⁶.

Зокрема, за 2017 рік величина загальних технологічних витрат електроенергії на її транспортування електричними мережами України всіх класів напруги становила 16,8 млрд. кВт·год, або 11,8% від загального відпуску електроенергії в мережу. Порівняно з аналогічним періодом 2016 року рівень загальних технологічних витрат на транспортування електроенергії збільшився на 0,2 млрд. кВт·год або на 0,1 в.п. (16,6 млрд.кВт·год або 11,7% у 2016 році)¹³⁷.

Електроенергетика є базовою галуззю національної економіки, ефективне функціонування якої є необхідною умовою сталого економічного розвитку, забезпечення енергетичної безпеки й енергетичної незалежності¹³⁸.

Сфера електроенергетики функціонує в специфічних умовах. НКРЕКП як незалежний регулятор проводить тотальний контроль за діяльністю підприємств даної галузі: від затвердження методики формування тарифів до затвердження інвестиційних програм їх розвитку.

Проте 13.04.2017 р. прийнято Закон України «Про ринок електричної енергії» згідно з яким з 01.07.2019 має запрацювати новий ринок електроенергетики.

З метою підвищення ефективності функціонування галузевих підприємств та досягнення світових стандартів розвитку було прийнято низку вітчизняних нормативних документів, які стосуються імплементації міжнародних стандартів електроенергетичної галузі у вітчизняну практику та досягнення таких результатів діяльності як: підвищення показників якості обслуговування

¹³⁶ Халатов А.А.. Енергетика України: сучасний стан і найближчі перспективи. *Вісн. НАН України*. 2016. № 6. С. 53-61.

¹³⁷ Офіційний сайт Міністерства енергетики та вугільної промисловості України. URL: <http://mpe.kmu.gov.ua>.

¹³⁸ Енергетика майбутнього у пошуках інновацій. URL: https://w5.siemens.com/web/ua/uk/news_press/news/2017/pages/energy-innovation.aspx.

електричної енергії; підвищення показників надійності електропостачання; зниження нормативних технологічних витрат електроенергії в мережах; підвищення ефективності інвестицій у розвиток галузевих підприємств.

Енергетична стратегія України до 2035 року визначає цілі і пріоритети щодо забезпечення потреб суспільства та економіки в паливно-енергетичних ресурсах у технічно надійний, безпечний, економічно ефективний та екологічно прийнятний спосіб для гарантування поліпшення умов життєдіяльності суспільства, зокрема за рахунок: формування свідомого та енергоефективного суспільства, досягнення енергетичної незалежності, надійності та стабільності ПЕК, створення конкурентних ринків газу, електроенергії, теплової енергії, вугілля, нафти та нафтопродуктів, інвестиційної привабливості, мережевої інтеграції, запровадження сучасних систем управління в галузях ПЕК¹³⁹.

В енергетичній стратегії – комплекс нерозв'язаних проблем діючої енергетики. Це передусім досягнення стабільного й надійного енергозабезпечення: суттєве підвищення енергоефективності галузі; модернізація та реконструкція її інфраструктури: структурна перебудова ПЕК; використання джерел енергії й технологій із метою зменшення впливу на довкілля, диверсифікація ПЕК, підвищення енергетичної безпеки держави.

Оскільки енергоефективність – це концепція суспільно-національних інтересів, що потребують сприятливого середовища (політичного, економічного, соціального, науково-технічного), то для досягнення цього кожному потрібно забезпечити ефективну конкурентоспроможну економіку, проведення антикризових дій і забезпечення високих темпів економічного зростання (до 5 % на рік). При цьому розвиток енергетики повинен постійно забезпечувати зростаючі потреби економіки країни та стимулювати ефективне міжнародне співробітництво¹⁴⁰.

Прийнятий Закон України «Про ринок електричної енергії України»¹⁴¹ та

¹³⁹Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2035 року «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність»: розпорядження Кабінету Міністрів України від 18.08.2017 р. № 605-р. URL : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/605-2017-%D1%80>.

¹⁴⁰Стрішенець О. Світові тенденції розвитку економіки енергетики у XXI ст. : адаптація до українських реалій *Регіональна економіка та економіка природокористування*. 2016. 1. С. 73-79.

¹⁴¹ Про ринок електричної енергії: Закон України від 13.04.2017 р. № 2019-VIII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19>.

ряд нормативних документів визначили основні стратегічні завдання реформування ринку електроенергетики України, зокрема:

- перехід на єдині для всіх споживачів принципи ринкового ціноутворення;

- перехід до енергоефективного та енергоощадливого використання і споживання енергоресурсів із впровадженням інноваційних технологій, що дасть змогу скоротити енергоємність ВВП не менше як на 20 % протягом п'яти років;

- реорганізація ринків енергії та імплементація європейського законодавства у сфері енергетики, відповідно до Договору про заснування Енергетичного Співтовариства, яке для електроенергетичного сектору полягає в тому числі й у відокремленні, відповідно до Третього енергетичного пакету, основних видів виробничої діяльності;

- здійснення нормативно-правових і технічних заходів щодо синхронізації енергетичної системи України з об'єднанням енергосистем країн ЄС ENTSO-E;

- лібералізація електроенергетичного ринку шляхом переходу від моделі єдиного покупця до моделі прямих договорів між постачальниками і споживачами енергії та балансуючого ринку;

- поетапна ліквідація перехресного субсидіювання і вирівнювання цін на природний газ та електричну енергію для всіх споживачів, включаючи населення, на економічно обґрунтованому рівні та одночасне здійснення переходу до адресних дотацій соціально вразливим верствам населення;

- забезпечення прозорості енергетичних ринків та підвищення їх ефективності, що включає гарантування на рівні закону незалежного статусу регулятора у сфері енергетики відповідно до вимог Третього енергетичного пакету з метою забезпечення належного рівня прозорості на монопольних ринках та ефективного нагляду за дотриманням конкуренції;

- удосконалення законодавства та регуляторного середовища щодо створення сприятливих умов для залучення інвестицій в енергетичний сектор

та реконструкції існуючих об'єктів інфраструктури¹⁴².

Вирішення зазначених завдань вимагає від України впровадження змін на ринку електроенергії, структуру яких формують такі базові сегменти, визначені у джерелі¹⁴³:

– ринок двосторонніх договорів, на якому купівля-продаж електроенергії здійснюватиметься за двосторонніми договорами між виробниками, постачальниками, суб'єктами, що здійснюють передачу та розподіл електроенергії, трейдерами, гарантованими та кінцевими покупцями (крім споживачів);

– ринок «на добу наперед», на якому виникають відносини між учасниками ринку та оператором ринку з приводу купівлі-продажу електричної енергії на наступну за днем проведення торгів добу;

– балансуєчий ринок, на якому здійснюється купівля-продаж небалансів електроенергії з метою забезпечення достатніх обсягів потужності та електричної енергії, необхідних для балансування обсягів виробництва та імпорту електричної енергії і споживання та експорту електричної енергії;

– ринок допоміжних послуг, на якому суб'єкт ринку, відповідальний за оперативно-технологічне управління об'єднаною енергосистемою України, купує допоміжні послуги у постачальників допоміжних послуг;

– роздрібний ринок електроенергії – система відносин, що виникають у зв'язку з придбанням оператором системи передачі допоміжних послуг у постачальників допоміжних послуг.

Зміна моделі ринку електроенергії України повинна значно підсилити конкуренцію у сфері генерування та постачання електроенергії. Сьогодні підприємства електроенергетичної галузі стоять на порозі вступу у новий, відмінний щодо методів та правил ведення діяльності, період.

Енергоефективна політика України на наступні десятиріччя вимагає впровадження відповідної гнучкості, комплексного та системного підходу.

¹⁴² Стан та проблеми запровадження нової моделі функціонування електроенергетичного ринку України. Аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/1866>.

¹⁴³ 55. Про ринок електричної енергії: Закон України від 13.04.2017 р. № 2019-VIII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19>.

Короткострокові заходи, на жаль, мають лишень певну обмеженість, тільки вповільнюючи ефективну модернізацію енергетики. Тому на найближчу перспективу енергетична політика України повинна зосередитися на енергоефективності в енергетичному та житлово-комунальному господарському секторах. Пріоритетним тут і в подальшому повинні бути фінансування, модернізація, реконструкція й нове будівництво енергетичних об'єктів за рахунок залучення внутрішніх і зовнішніх інвестицій¹⁴⁴.

Зменшення покладів вичерпних мінеральних ресурсів, зростання вартості природних енергетичних ресурсів, глобальні зміни клімату внаслідок техногенного впливу спонукають країни світу використовувати альтернативні джерела енергії, ощадно і екологічно використовуючи наявний ресурсний потенціал. У пошуку джерел задоволення попиту у енергоресурсах орієнтуються на відновлювану енергетику, частка якої у нововстановлених потужностях у світі склала понад 50 %. Світові інвестиції у відновлювальну енергетику демонструють впевнену динаміку росту, і у період із 2004 по 2016 роки їх середньорічний приріст склав 12,5 %¹⁴⁵.

Вагома роль у енергозабезпеченні відводиться електроенергії. За прогнозами аналітиків попит на енергетичні ресурси зростатиме у наступні десятиріччя і очікується зростання світового споживання електроенергії на 58 % до 2040 року, що відповідає 2 % середньомісячного зростання¹⁴⁶. Зростання споживання електроенергії спостерігається і в Україні (табл. 2.1).

Тенденція до зростання споживання електроенергії є передумовою та індикатором розвитку галузевих підприємств. Необхідність задоволення попиту вимагає збільшення потужностей із генерування та розподілення електроенергії. Це потребує будівництва нових та модернізацію діючих потужностей, що відображається, зокрема, в планах розвитку енергопостачальних компаній¹⁴⁷, виходячи з перспективного росту електричних

¹⁴⁴ Стрішенець О. Світові тенденції розвитку економіки енергетики у XXI ст. : адаптація до українських реалій *Регіональна економіка та економіка природокористування*. 2016. № 1. С. 73-79.

¹⁴⁵ Розвиток відновлюваних джерел енергії в Україні. 2017. URL: <http://energymagazine.com.ua/pdf>.

¹⁴⁶ Henbest: Energy to 2040 – Faster Shift to Clean, Dynamic, Distributed. URL: <https://about.bnef.com>.

¹⁴⁷ План розвитку розподілених електричних мереж на 2016 – 2020 роки. URL: http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/control/publish/article?art_id=245064086.

навантажень та необхідності надійного забезпечення споживачів електроенергією нормованої якості.

Таблиця 2.1 – Прогноз споживання електричної енергії всього по ОЕС України

Показники	Прогнозовані дані по роках / млн.кВтгод /							Середньо річний приріст, %
	2016		2017		2018	2019	2020	
	План	Факт	план	факт				
Споживання е/е (брутто)	148191	149346	149848	149725	151981	154020	156153	1,3
Споживання е/е (нетто)	132049	118258	133584	118927	135543	137446	139416	1,3
у тому числі:								
Промисловість	58795	49995	59425	50952	60216	61015	61806	1,3
Сільгосспоживачі	3267	3513,2	3321	3642	3375	3413	3452	1,4
Транспорт	5443	6795	5476	7044	5510	5553	5614	0,8
Інші непромислові споживачі	12648	602	12786	6361	13015	13189	13415	1,5
Комунально-побутові споживачі	12790	15191	12950	15016	13193	13450	13695	1,7
Населення	39105	35917	39625	35019	40234	40827	41433	1,5

Джерело: складено на основі ^{148, 149}

Для можливості визначення необхідних обсягів реконструкції і розвитку електричних мереж в Плані розвитку визначають прогнозоване розрахункове перспективне електроспоживання та електричні навантаження енергетичних компаній. Результати прогнозованих максимальних електричних навантажень по енергопостачальних компаніях наведені в таблиці 2.2.

Як видно із таб. 2.2 та рис. 2.1 максимальне електричне навантаження зросте в Україні на 8 % із середньорічним приростом 4,3 %.

У контексті планування розвитку галузевих підприємств відповідно до цілей політики ЄС в сфері сталого розвитку важливим є розроблення заходів, спрямованих на розвиток відновлювальних джерел енергії та енергоефективність. А це, своєю чергою актуалізує питання інвестиційного забезпечення розвитку та запровадження сучасних інструментів залучення інвестицій у розвиток підприємств.

¹⁴⁸ План розвитку розподілених електричних мереж на 2016 – 2020 роки. URL: http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/control/publish/article?art_id=245064086.

¹⁴⁹ Офіційний сайт Міністерства енергетики та вугільної промисловості України. URL: <http://mpe.kmu.gov.ua>.

Таблиця 2.2 – Прогноз максимальних електричних навантажень

Енергопостачальна компанія	Максимальне електричне навантаження за роками					Середньорічний приріст, %
	2016	2017	2018	2019	2020	
1	2	3	4	5	6	7
ПАТ «Вінницяобленерго»	685	697	710	723	737	1,8
ПАТ «Волиньобленерго»	365	380	400	420	440	4,8
ПАТ «ДТЕК «Дніпрообленерго»	3 602	3 787	3 980	4 165	4 353	4,8
ПАТ «ДТЕК «Донецькобленерго»	1312	1 809	1 858	1 907	1 960	4,8
ПАТ «ЕК «Житомиробленерго»	507	509	512	515	517	0,5
ПАТ «Закарпаттяобленерго»	583,4	600,9	618,9	637,5	656,6	3,0
ВАТ «Запоріжжяобленерго»	1650	1735	1820	1911	2070	5,8
ПАТ «Київенерго»	2031	2090	2258	2353	2555	5,9
ПАТ «Київобленерго»	1261	1302	1344	1387	1431	3,2
ПАТ «Кіровоградобленерго»	480	490	500	550	625	6,9
ТОВ «Луганське енергетичне об'єднання»	дані відсутні					
ПАТ «Львівобленерго»	1006	1020	1040	1061	1082	1,8
ПАТ «Миколаївобленерго»	569,5	569,5	597,6	608,6	622	2,2
ПАТ «ЕК «Одесаобленерго»	1330	1402	1464	1549	1619	5,0
ПАТ «Полтаваобленерго»	1015,4	1033,1	1051,0	1069,3	1088,2	1,7
ПАТ «Прикарпаттяобленерго»	508	534	556	578	597	4,1
ПАТ «Рівнеобленерго»	530	540	550	560	575	2,1
ПАТ «Сумиобленерго»	482	489	497	504	511	1,5
ВАТ «Тернопільобленерго»	333	335	337	339	342,5	0,7
АК «Харківобленерго»	1550	1600	1650	1700	1750	3,1
ПАТ «ЕК «Херсонобленерго»	500	515	540	560	580	3,8
ПАТ «Хмельницькобленерго»	527	530	532	535	538	0,5
ПАТ «Черкасиобленерго»	520	544	568	591	616	4,3
ПАТ «ЕК «Чернівціобленерго»	239,3	256,2	273,7	291,2	309	6,6
ПАТ «Чернігівобленерго»	372	400	410	423	425	3,4
Всього по обленерго:	21958,6	23167,7	24067,3	24937,6	25999,3	4,2
ДП «Регіональні електричні мережі»	198,81	220	224,6	229,7	247,6	5,7
ТОВ «ДТЕК Високовольтні мережі»	1286	1345	1408	1466	1500	3,9
ПАТ «ДТЕК «ПЕМ-Енерговугілля»	75	90	100	115	125	13,7
Всього по Україні:	23518,4	24822,7	25799,9	26748,3	27871,9	4,3

Джерело: План розвитку розподілених електричних мереж на 2016 – 2020 роки.

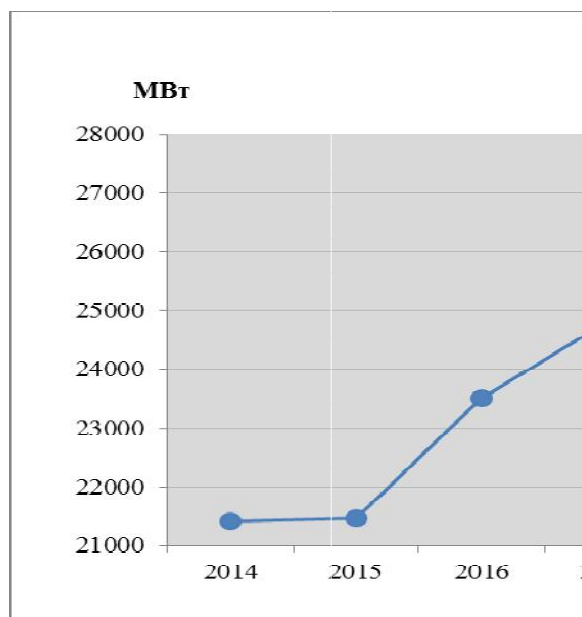


Рис. 2.1. Прогноз максимальних електричних навантажень

Джерело: сформовано автором на основі таб. 2.2

Численні звіти про позицію України у світовому розвитку визначають потенційні переваги, які країна може використати для інноваційного стрибка на основі секторів економіки та видів економічної діяльності, які могли б створювати на інноваційній основі високоякісні продукти й послуги з високою часткою доданої вартості та були б затребувані на міжнародних ринках. До пріоритетів світових центрів науково-технічного розвитку світові лідери відносять альтернативну енергетику¹⁵⁰, в Україні ж уваги до розвитку енергетики приділено недостатньо.

Одним із завдань, які, на думку вітчизняних науковців необхідно вирішити для досягнення збалансованого розвитку – забезпечити готовність до оперативного застосування технологічних досягнень¹⁵¹. В енергетичному секторі це пов'язано із виробництвом електрики на основі низки відновлюваних джерел енергії, що створить виклики для мережевого господарства та генераторів, а отже, вимагатиме залучення інвестиційних ресурсів у розвиток підприємств електроенергетики.

На сьогодні планом розвитку розподільних мереж передбачено такі можливі джерела фінансування будівництва електричних мереж: амортизаційні

¹⁵⁰ Жилінська О., Мельничук О., Антонюк Л. Україна 2030: Доктрина збалансованого розвитку: Видання друге. Львів, 2017. С. 55.

¹⁵¹ УКРАЇНА 2030: Доктрина збалансованого розвитку. Видання друге. Львів, 2017. С. 44.

відрахування; прибуток від ліцензованої діяльності; інвестиційна надбавка до тарифу; кредити; інші джерела. На рис. 2.2-2.4 представлено потенційні джерела фінансування технічної модернізації та реконструкції у електроенергетичній галузі¹⁵².

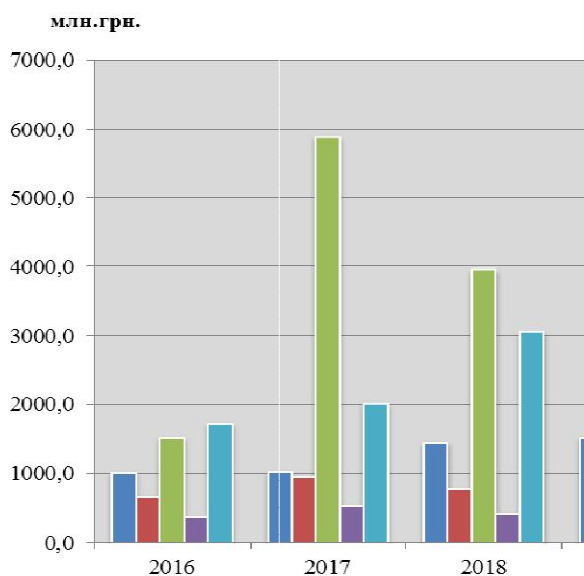


Рис.2.2. Можливі джерела фінансування будівництва електричних мереж напругою 35-110(150)кВ

Джерело: План розвитку розподілених електричних мереж на 2016-2020 рр.

На даному етапі розвитку міжнародний інвестиційний простір функціонує за ринковими правилами, в умовах жорсткої конкуренції. Забезпечення сприятливого інвестиційного клімату та стійкої інвестиційної безпеки в Україні набуває стратегічної важливості. Від реалізації цього завдання залежать можливості модернізації на інноваційній основі, зокрема вітчизняної електроенергетики.

Кожна країна, яка успішно реалізує свою енергетичну стратегію розробляє та використовує різноманітні інструменти, які формують безпековий простір для інвестицій у розвиток енергетики. Для прикладу, у США 98 % всіх енергетичних і енерговиробничих компаній – це приватні компанії, які конкурують між собою за споживача та вкладають у розвиток значні інвестиції.

¹⁵² 5. План розвитку розподілених електричних мереж на 2016 – 2020 роки. URL: http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/control/publish/article?art_id=245064086.

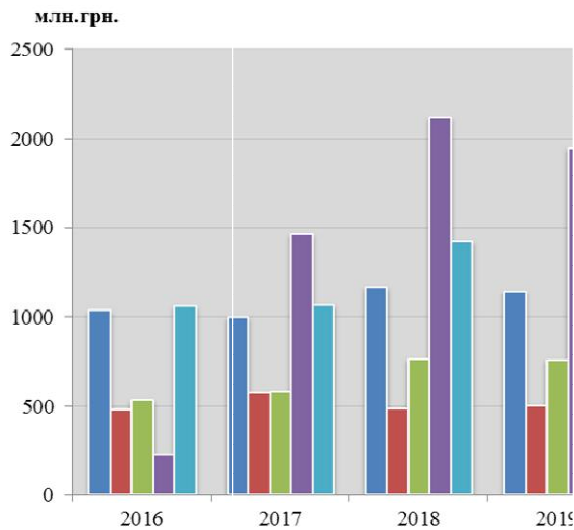


Рис.2.3. Можливі джерела фінансування будівництва електричних мереж напругою 0,4-10(6)кВ

Джерело: План розвитку розподілених електричних мереж на 2016-2020 рр.

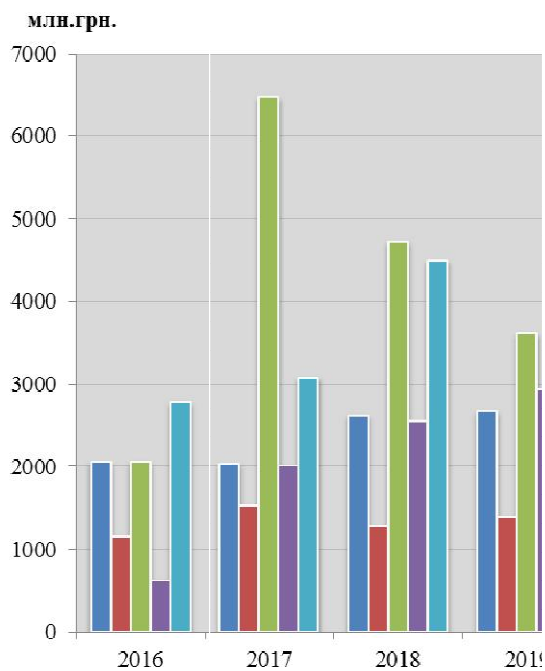


Рис.2.4. Можливі джерела фінансування будівництва електричних мереж напругою 0,4-110(150) кВ всього по Україні

Джерело: План розвитку розподілених електричних мереж на 2016-2020 рр.

Станом на 2015 рік нараховувалося понад 18 тис. таких компаній, і тільки 356 із них належали державі¹⁵³. Країни, які володіють природними ресурсами, скеровують свою увагу на «зелену енергетику», що є привабливим і для вітчизняної практики. Політика економного і дбайливого використання енергії є характерною для країн, що обмежені у власних природних енергетичних ресурсах. Демонструють успіх у розвитку енергетичного сектору країни, які практикують контроль за споживанням електроенергії, напрацьовують шляхи диверсифікації джерел енергопостачання. Кожен із зазначених напрямів розвитку енергетики засвідчує видимі результати і формує привабливе для інвестора середовище.

Отже, завдання, яке стоїть перед вітчизняними підприємствами електропостачання полягає в адаптуванні своїх потужностей відповідно до досвіду та практики розвитку енергетики у розвинених країнах. Модернізація та будівництво нових об'єктів відповідно до європейських технічних стандартів дозволить інтегруватись у міжнародні мережеві енергетичні структури, що потенційно формуватиме інвестиційну безпеку та привабливість галузі.

Окрім зазначеного, важливе значення має запровадження у вітчизняну практику прогресивних стимулів інвестиційного розвитку за рахунок фіскального заохочення, легкості ведення бізнесу, захисту прав власності – питань, які також торкаються інвестиційної безпеки¹⁵⁴.

Таким чином, розвиток підприємств електропостачання залежить від активізації інвестиційної діяльності. А це, першочергово, пов'язано із формування привабливого для інвестора середовища під впливом таких детермінант, як виділення пріоритетних сфер та об'єктів інвестування, формування прозорих нормативно-правових, організаційно-економічних та фінансових умов для роботи інвестора, використання прогресивних стимулів інвестиційного розвитку.

Обґрунтування об'єктів інвестування визначено в планах розвитку розподільних мереж енергопостачальних компаній, виходячи з перспективного

¹⁵³ Планетарна енергетика: Куди прямує світ? URL: <https://www.ukrinform.ua>.

¹⁵⁴ Покришка Д., Бабакін О., Шкадюк В. Динаміка інвестиційного клімату країн Східної Європи – досвід для України. URL: <http://www.niss.gov.ua/Monitor/june2009/01.htm>.

росту електричних навантажень та необхідності надійного забезпечення споживачів електроенергією нормованої якості, а також забезпечення розвитку розподільних мереж відповідно до цілей політики ЄС в сфері сталого розвитку (ВДЕ, енергоефективність).

План розвитку розподільних електричних мереж передбачає два етапи, а саме: на 2016-2020 роки (I том) та на 2021-2025 роки (II том).

На сьогодні стан розподільних електричних мереж характеризується наступними показниками:

– понад 6,6 % ліній електропередавання напругою 35-110(150) кВ та 11,5 % ліній електропередавання напругою 0,4-10(6) кВ прийшли в технічно непрацездатний стан і потребують значних щорічних зростаючих витрат на технічне обслуговування та ремонт;

– близько 22,3 % трансформаторів напругою 35-110 (150) кВ і 14,9 % трансформаторів напругою 10(6) кВ відпрацювали передбачений технічною документацією термін експлуатації, мають значні втрати, недостатню надійність та потребують заміни;

– фактичні витрати електричної енергії в електричних мережах в середньому складають 12,1 %, а в мережах окремих компаній сягають 18 %;

– внаслідок змін у структурі споживання електричної енергії, а саме: зростання навантажень у містах та зменшення їх в сільській місцевості – електричні мережі значних і найзначніших міст вимагають збільшення пропускної здатності та спорудження додаткових ПС 110 (150) кВ¹⁵⁵.

Зростання електричних навантажень спостерігається, як правило, в обласних центрах, промислових та курортних зонах, і потребує реалізації наступних заходів:

– будівництво нових ПС 110 (150) кВ (наприклад: – ПС 110 кВ П'ятничани в м. Вінниця, ПС 150 кВ Наддніпрянська та Ігреня в м. Дніпропетровськ, ПС 150 кВ Городська та Бородинська в м. Запоріжжя, ПС 110 кВ Поляниця в м. Івано-Франківськ, ПС 110 кВ Либідська, Нивки,

¹⁵⁵ План розвитку розподільних електричних мереж на 2016- 2025 роки URL: http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/control/uk/publish/official category?cat_id=244972812

Одеська, Слобідська (1 етап), Мостицька, Берковецька, Аркада, Славутич, Вулкан в м. Києві, ПС 110кВ Червоний хутор в м.Одеса, ПС 110 кВ Набережная, ПС 110 кВ Льва Толстого в м.Харків, ПС 110 кВ Сатанів, курорт «Сатанів» (Хмельницька обо.), ПС 110 кВ Масани в м. Чернігів);

– реконструкція ПС 110(150)-35кВ з заміною силових трансформаторів для забезпечення електропостачання міст, промвузлів та курортних зон (наприклад – ПС 110 кВ Південна, Західна, Агрономічна в м. Вінниця; ПС 110 кВ Курортна в м. Хмільник; ПС 150кВ Гребний канал та Комунальна в м. Запоріжжя; ПС 110 кВ Смолянка в м. Житомир; ПС 110 кВ Центр в м. Київ; ПС 110 кВ Львів-8 та Львів-5 в м. Львів; ПС 110 кВ ЗРС, Аркадія, Ленінська, Київська, ГРЕС, Кримська, Епсілон, Лузанівка, Суворовська, Сичавка, Орловка, Теплична в Одеському енерговузлі; ПС 110 кВ БПФ та Знамя в м.Полтава; ПС 110 кВ Жуковського, ХФТИ, Павлово Поле в м.Харків; ПС 110 кВ Ужгород-2 в м. Ужгород; ПС 110 кВ Червоноармійська та Роца в м. Чернівці);

– будівництво нових ЛЕП 110 (150) кВ, підвищення пропускної здатності існуючих та створення резерву ЛЕП 110 (150) кВ навколо міст Вінниця, Житомир, Київ, Кременчук, Львів, Миколаїв, Одеса;

– заміна морально застарілих та фізично зношених вимикачів 10, 35 і 110 (150) кВ на об'єктах усіх електропостачальних компаній, заміна вимикачами відокремлювачів та короткозамикачів 35кВ та 110(150) кВ.

Для інтеграції ВДЕ в планах розвитку розподільних мереж енергопостачальних компаній передбачені заходи із забезпечення приєднання ВДЕ до розподільних мереж, а також збільшення пропускної здатності існуючих мереж для підвищення рівня проникнення «зеленої» енергії¹⁵⁶. Так ПАТ «ЕК «Одесаобленерго» передбачає в період 2016 – 2020 роки побудувати та реконструювати понад 211 км ЛЕП 35-110 кВ для приєднання до розподільних мереж електростанцій, що працюють на ВДЕ.

Слід зазначити, що стан сучасних мереж відображається на ефективності роботи підприємств з електропостачання, а отже, і на їх інвестиційній

¹⁵⁶Лежнюк П. Д., Ковальчук О. А., Нікіторович О. В., Кулик В. В. Відновлювані джерела енергії в розподільних електричних мережах: монографія. Вінниця, 2014. 204 с.

привабливості. Енергоефективність розподільних мереж визначається рівнем витрат електричної енергії в цих мережах. На даний час втрати електричної енергії в розподільних мережах в середньому складають 12,1 %. І якщо в мережах 35-110 (150) кВ енергопостачальних компаній втрати знаходяться в межах 2,55 – 6,6 %, то в мережах 0,4-10 кВ – становлять 8,04 – 15,66 %. В мережах 19 компаній ці втрати перевищують 10 %. До зменшення втрат електричної енергії в розподільних мережах енергопостачальних компаній (особливо в мережах 0,4-10кВ) мають призводити технічне переоснащення та реконструкція електричних мереж, що проводяться у зв'язку зі старінням основних засобів і їх моральним зносом. У планах розвитку розподільних мереж енергопостачальних компаній передбачені заходи, направлені на вдосконалення схем електричних мереж та поліпшення технічного стану їх елементів.

Заплановані обсяги нового будівництва та реконструкції електричних мереж напругою 0,4-10 кВ по енергопостачальних компаніях наведено на рис. 2.5.

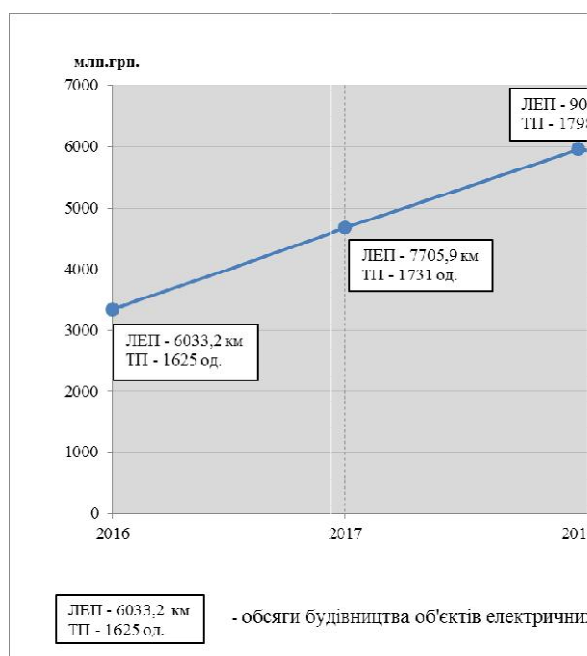


Рис. 2.5. Будівництво об'єктів електричних мереж напругою 0,4-10 кВ на 2016-2020 рр.

Джерело: План розвитку розподілених електричних мереж на 2016-2020 рр.

Зазначені зміни відобразяться на діяльності підприємств електроенергетики та вимагатимуть від них імплементації відповідних змін. Формування необхідних змін та окреслення способів їх реалізації доцільно здійснювати на основі розроблення бізнес-моделі, здатної обґрунтувати інвестиційну поведінку підприємств.

Таким чином, підсумовуючи викладене вище, планування розвитку підприємства, зокрема у сфері електроенергетики, вимагає формування та реалізації бізнес-моделі підприємства на основі виділення ключових елементів системи управління, що дозволяють реалізувати стратегічні цілі галузевого розвитку із застосуванням адміністративних та економічних важелів реалізації стратегії. У результаті реалізації такого механізму поширюватиметься європейська практика на основі поступового впровадження нової моделі ринку; розширюватимуться права споживачів згідно з європейськими стандартами; стимулюватимуться інвестиції за рахунок створення прозорих правил гри, які дозволять підвищити інвестиційну привабливість галузі; запроваджуватимуться європейські механізми фінансування будівництва нових потужностей; зростатиме конкуренція, що створюватиме стимули для підвищення ефективності як галузі в цілому, так і електроенергетичного підприємства зокрема¹⁵⁷.

Бізнес-модель підприємства розглядають як ключову складову процесу розвитку підприємства та визначають як «опис логіки бізнесу компанії з визначенням її базових елементів у певному співвідношенні, тобто систему зв'язків об'єкта із зовнішнім середовищем, що дає можливість відобразити його найсуттєвіші характеристики: цінність, що створюється для клієнтів, механізм її формування поставки, принципи використання ресурсів, компетенцій та можливостей з метою створення стійкої конкурентної переваги, отримання доходу і прибутку»¹⁵⁸. Для підприємств паливно-енергетичного комплексу бізнес-модель доцільно розглядати із врахуванням інвестиційних потреб і

¹⁵⁷ Савка Ю. В. Планування розвитку електроенергетичних підприємств. Сучасні управлінські технології в умовах трансформації соціально-економічних відносин: Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції. (Івано-Франківськ, 19-20 квітня 2018). Івано-Франківськ, 2018 С. 148-151.

¹⁵⁸ Верба В. А. Бізнес-моделювання у процесі розвитку підприємства. *Економіка підприємства: теорія та практика* : зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф. 21 жовт. 2010 р. Київ, 2010. С. 52-54.

можливостей підприємств для досягнення не тільки запланованих цілей розвитку, але і тих, які забезпечать не поступальний, а випереджальний поступ підприємств та енергетичного комплексу в цілому.

2.2 Аналізування планування розвитку підприємств електропостачання

Сьогодні зміни торкаються усіх секторів ПЕК. Прийняті та імplementовані вітчизняні та зарубіжні нормативні документи зумовлюють вимоги до планування розвитку енергетичних підприємств, що вимагає не тільки врахування у планах розвитку задекларованих цілей та завдань розвитку, але і шляхів їх досягнення із врахуванням фінансових та інвестиційних можливостей забезпечення процесів розвитку.

При розгляді особливостей планування розвитку підприємств ПЕК у роботі сфокусовано увагу на секторі електроенергетики як досить динамічного та актуального напрямку розвитку ПЕК (рис. 2.6).

Відповідно до Закону України «Про ринок електричної енергії» (далі – Закон) передбачено створення «нового» ринку електроенергії, а також дерегуляцію цін на електроенергію (вступає в дію з 01.07.2019 р.). Також передбачено юридичне та організаційне відокремлення операторів систем розподілу в частині здійснення функцій з розподілу електричної енергії місцевими (локальними) електричними мережами та електропостачальників у частині постачання електричної енергії від діючих суб'єктів господарювання (обленерго), що на даний час поєднують діяльність з розподілу та постачання електричної енергії (має відбутись протягом вісімнадцяти місяців з моменту опублікування Закону).

Також повинно відбутись відокремлення оператора системи передачі, що здійснюється за обраною моделлю відокремлення за правом власності (ownership unbundling), яка передбачена Директивою 2009/72/ЄС про спільні правила внутрішнього ринку електричної енергії та про скасування Директиви

2003/54/ЄС. За цією моделлю відокремлення, оператор системи передачі є окремою незалежною юридичною особою, що не може входити до складу вертикально-інтегрованого суб'єкта, який здійснює діяльність з виробництва, розподілу, постачання, чи виконувати трейдерську діяльність, а всі об'єкти системи передачі належать на праві власності оператору системи передачі

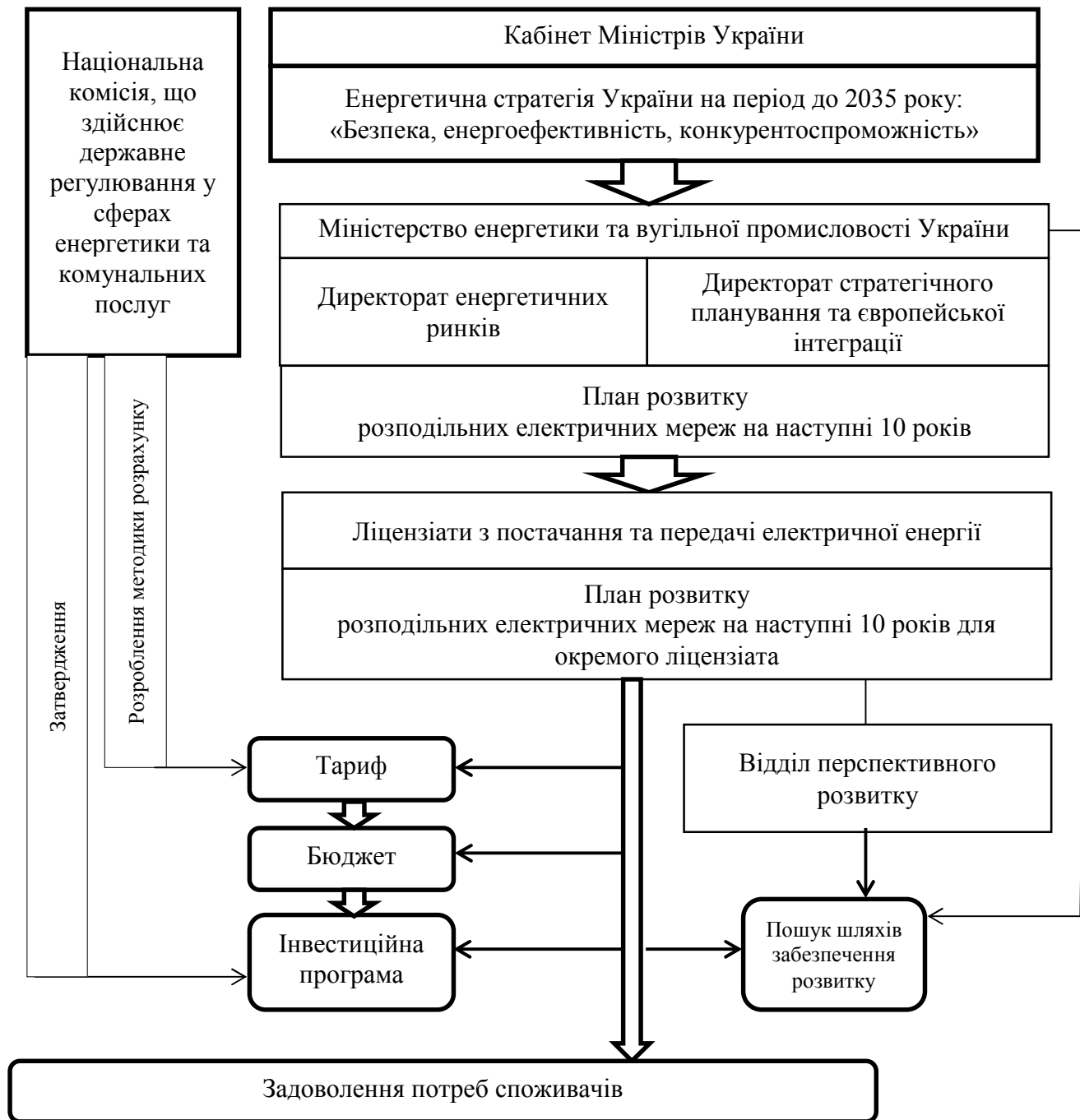


Рис. 2.6. Схематичне зображення планування розвитку підприємств електроенергетики

Джерело: сформовано автором

До 2017 року на території України діяли єдині роздрібні тарифи на електроенергію, які визначались як середньозважена величина роздрібних тарифів, розрахованих енергопостачальними компаніями.

Відповідно до постанови НКРЕКП від 13 червня 2016 року № 1129 «Про затвердження Порядку ринкового формування роздрібних тарифів на електричну енергію, що відпускається споживачам», зареєстрованої в Міністерстві юстиції України 31 серпня 2016 року за № 1199/29329, з січня 2017 року розпочався поступовий відхід від застосування єдиних роздрібних тарифів на електричну енергію та перехід до ринкового формування роздрібних тарифів для споживачів¹⁵⁹.

На сьогодні дохід електропостачального підприємства залежить від розміру та структури затвердженого НКРЕКП тарифу, а також від обсягів споживання електричної енергії.

Джерелом генерування доходу підприємства і, відповідно, фінансування безперервної діяльності суб'єкта господарювання, запорукою адекватного виконання ним поточних фінансових зобов'язань є операційна діяльність¹⁶⁰.

Діяльність підприємств у сфері постачання електроенергії ліцензується. Проте, окрім ліцензованих видів діяльності, зазначені підприємства можуть займатися й іншими видами діяльності. Дані наведені у таблицях 2.3-2.6 дозволяють зробити висновок про те, що ліцензована діяльність є збитковою. І основною причиною такої ситуації є перевищення операційних витрат над отриманим доходом від діяльності.

Як видно з таблиці 2.3, діяльність з постачання на передачі електричної енергії для електропостачальних підприємств є збитковою. Проте, ПАТ «ЕК «Чернівціобленерго» за фінансовими результатами протягом 2016-2017 років (рисунок 2.9) отримував прибуток. Отже, можна зробити висновок, що прибутковість даного підприємства пов'язана з неліцензованою діяльністю.

¹⁵⁹ Звіт про результати діяльності Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг, у 2017 році. URL: http://www.nerc.gov.ua/data/filearch/Catalog3/Richnyi_zvit_NKREKP_2017.pdf.

¹⁶⁰ Брич В. Я., Шпак Я. О. Підвищення достовірності оцінки потенційної спроможності підприємства розраховуватися за інвестиційними зобов'язаннями. *Світ фінансів*. 2016. Вип.1. С.37-47.

Таблиця 2.3 – Обсяги ліцензованої діяльності електропостачальних підприємств

Рік	Передача електричної енергії				Постачання електричної енергії			
	Обсяг передачі, млн кВт год		Виручка, тис. грн	Операційні витрати	Обсяг постачання, млн кВт год		Виручка, тис. грн.	Операційні витрати
	План	Факт	Факт	Факт	План	Факт	Факт	Факт
ПАТ «ЕК «Чернівціобленерго»								
2013	1453	1571	174491	162778	1155	1268	32381	53743
2014	1529	1569	149142	174430	1280	1286	27053	33334
2015	1503	1521	161907	196723	1251	1267	29770	55107
2016	1556	1548	215638	242839	1213	1263	39548	46567
2017	1543				1264			
ПрАТ «Львівобленерго»								
2013	3762	3864	543495	468390	3339	3482	55058	53625
2014	3780	3903	550947	790748	3389	3551	59454	58413
2015	3845	3858	486907	789091	3535	3559	55126	61088
2016	3815	3801	526191	845195	3504	3575	56774	67888
2017	3780	3915			3625			
АТ «ЕК «Харківобленерго»								
	План	Факт	Факт	Факт	План	Факт	Факт	Факт
2013	1592	1710	270571	235655	1589	1708	75898	69951
2014	1655	1747	310861	290976	1655	1741	78513	4853
2015	1738	1747	256936	309765	1738	1741	75525	81277
2016	1759	1765	284586	421766	1751	1759	82611	83820
2017	1778				1767			
ПрАТ «Закарпаттяобленерго»								
2013	6373	6590	689805	731644	5432	5667	119217	114562
2014	6410	6423	640675	795118	5599	5607	111154	121085
2015	6265	6085	666544	823629	5447	5362	110847	136340
2016	5946	6241	854602	1021846	5302	5619	140091	167521
2017	6026				5429			

Джерело: сформовано автором на основі даних інвестиційних програм

З огляду на специфіку діяльності, система планування для електропостачальних підприємств відрізняється від застосовуваної, наприклад, в промисловості (таб. 2.4). Ці відмінності стосуються в першу чергу бюджетної структури і фінансових показників: видів планів, послідовність формування планів, показників, що характеризують ефективність діяльності підприємства і т.п.

Слід зазначити, що поточне планування діяльності підприємств електропостачання здійснюється за допомогою бюджетів. Бюджетна структура

планування на підприємстві – це перерозподіл доходів і видатків у межах підприємства за допомогою бюджетів (рис. 2.7).

Таблиця 2.4 – Відмінні особливості планування на електропостачальному підприємстві

Показник	Промислове підприємство	Підприємство торгівлі	Електропостачальне підприємство
Інформація щодо обсягів продаж	Маркетингові дослідження/ технічні можливості виробництва	Маркетингові дослідження	Прогнозовані обсяги споживання
Показники, які впливають на діяльність	Попит на продукцію/ кваліфікація персоналу/ виробничі потужності/ доступність сировини і матеріалів	Попит на продукцію/ кваліфікація персоналу	Прогнозована середня закупівельна ціна електричної енергії/ тарифи на розподіл та постачання
Розподіл витрат	Можна виділити умовно-змінні та умовно-постійні витрати		Майже всі витрати умовно-постійні
Наявність стадії виробництва	Виробнича програма/ бюджет виробництва	Відсутня	Бюджет експлуатаційних витрат

Джерело: сформовано автором

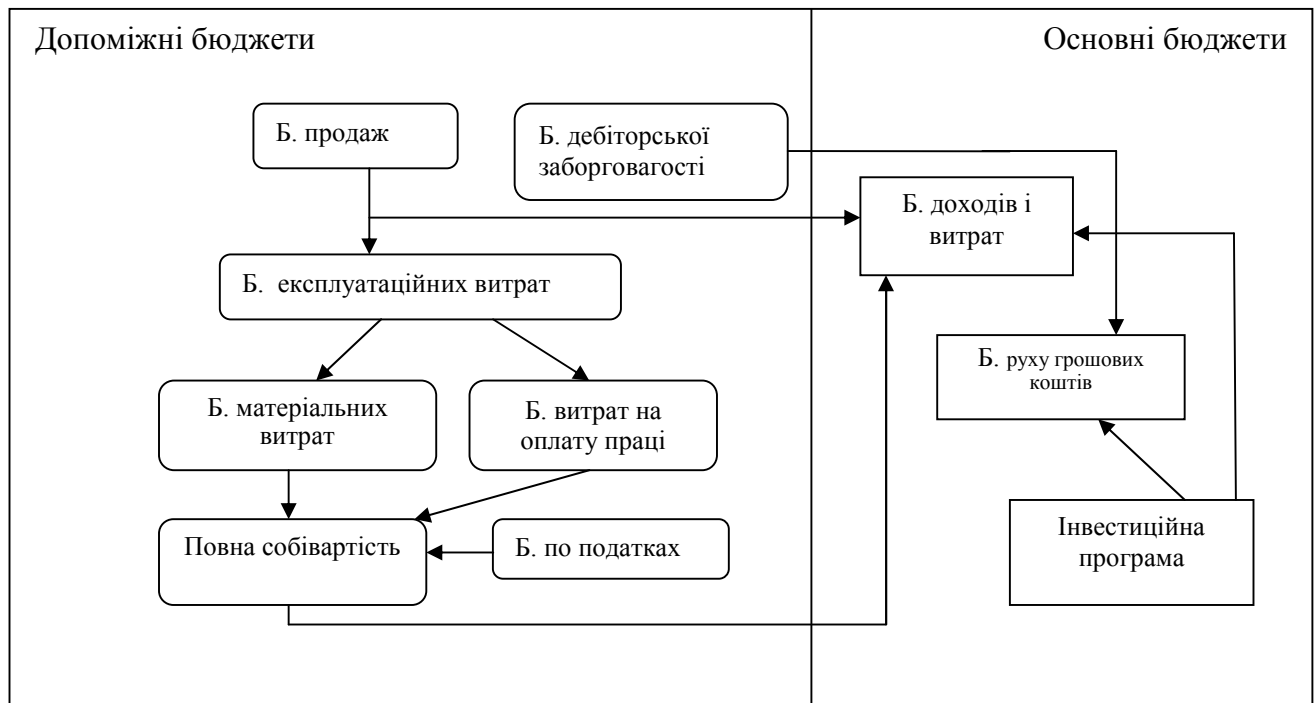


Рис. 2.7. Структура бюджетів електропостачального підприємства

Джерело: сформовано автором

Специфіка планування на електроенергетичному підприємстві полягає у фактичній відсутності бюджету виробництва. Відсутність бюджету виробництва пов'язана з відсутністю стадії виробництва як стадії трансформації матеріальних ресурсів в готову продукцію. Разом з тим, спостерігається наявність бюджету експлуатаційних витрат, який акумулює всі прямі витрати на утримання господарства та підтримання безаварійної роботи обладнання¹⁶¹.

Особливості діяльності підприємств електроенергетики визначають специфіку не тільки фінансового, але й інвестиційного циклу (циклу відновлення та збільшення основного капіталу). Оскільки інвестиційна складова закладається у вартість реалізованої продукції, має цільовий характер і спрямовується на фінансування інвестиційних програм. У свою чергу план формування та використання інвестиційних коштів також затверджується НКРЕКП, зокрема нормативно затверджено вичерпний перелік джерел формування інвестиційної програми.

Визначення структури бюджетів підприємства полягає в побудові системи бюджетів підприємства та складанні алгоритмів розрахунку показників бюджетів.

До основних бюджетів електропостачального підприємства можна віднести бюджет руху грошових коштів, бюджет доходів і витрат та інвестиційний бюджет.

Всі допоміжні бюджети (натурально-вартісні бюджети) формуються на основі бюджету продажів. Бюджет продажів складається відділом збуту електроенергії; плани реалізації з будівництва, по інших видів діяльності готуються відповідно до функцій та представляються в планово-економічне управління. При складанні бюджету продажів контролюється відповідність бюджету планової потужності існуючим плановим обсягам постачання.

Крім регульованих державою видів діяльності підприємства електропостачання здійснюють так звану «іншу діяльність», що включає в

¹⁶¹Савка Ю. В. Планування діяльності газорозподільних підприємств. Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості». 2017. № 2 (16). С. 71-76.

першу чергу послуги з проектування електричних мереж і послуги з підключення електричної енергії, ціни на які вже диктуються ринковими відносинами. За рахунок іншої діяльності дані підприємства прагнуть профінансувати свої потреби, не передбачені в регульованих тарифах. Відтак, планування діяльності дозволяє визначати важливі для підприємства сфери діяльності та контролювати процес змін таким чином, щоб забезпечувався принцип прозорості діяльності.

Для ефективного функціонування системи планування на підприємстві необхідно, щоб вона була адаптована до сучасних вимог розвитку. Інтеграція показників діяльності підприємства в цю систему дозволить вирішити життєво важливі для підприємства завдання, зокрема:

- обґрунтувати стратегічні цілі розвитку підприємства із можливостями та шляхами їх досягнення;
- визначити ефективність діяльності підприємства в цілому, та зокрема кожного структурного підрозділу і результатів діяльності кожного співробітника;
- проводити якісну оцінку інноваційно-інвестиційних проектів;
- розробити систему збору, консолідації та аналізу інформації, як фінансового, так і не фінансового характеру, яка дозволяє оперативно ідентифікувати проблеми, що виникають як результат діяльності;
- підвищити ефективність управління грошовими коштами компанії;
- проводити моніторинг процесу досягнення цілей;
- сформулювати систему взаємовідносин між структурними підрозділами, організувати ефективну багатоступеневу систему внутрішнього контролю на підприємстві;
- створити систему управління витратами з метою їх оптимізації;
- підвищувати обґрунтованість прийнятих управлінських рішень на основі координації і результативно-цільової орієнтації ресурсів підприємства, як стратегічних, так і оперативних¹⁶².

¹⁶²Савка Ю. В. Інтеграція показників діяльності підприємства в систему бюджетування. Причорноморські економічні студії. 2016. Випуск 11. С. 163-166.

Важливою передумовою інтегрування показників діяльності в систему планування підприємства є узгодження цілей підприємства та цілей бюджетування. У табл. 2.8 розглянуто зв'язок цілей бюджетування з цілями підприємства, що дозволяє вирішити проблему розриву даних цілей.

Продемонстрований у табл. 2.5 взаємозв'язок цілей бюджетування з цілями підприємства пов'язує мету, яку воно ставить перед собою – одержання прибутку, з необхідністю детального аналізу фінансових потоків та активів, що забезпечують діяльність підприємства та можливістю контролювати залучені ресурси та досягнення цілей. На підставі аналізу структури фінансових потоків підприємства визначаються центри відповідальності, які формують бюджет і контролюють його виконання, та визначається порядок консолідації бюджетів окремих підрозділів до зведеного бюджету підприємства.

Таблиця 2.5 – Співвідношення цілей бюджетування з цілями підприємства

Показники взаємозв'язку	Види бюджетування		
	Стратегічне бюджетування	Тактичне бюджетування	Операційне бюджетування
Об'єкт управління	Підприємство в цілому	Підприємство, центри фінансової відповідальності	Центри фінансової відповідальності
Структура бюджетної системи	Бюджет доходів і витрат, бюджет руху грошових коштів, баланс	Бюджет доходів і витрат, бюджет руху грошових коштів, баланс, бюджет продажів	Бюджет продажів, операційні бюджети по центрах фінансової відповідальності
Ціль підприємства	Підвищення вартості підприємства	Збільшення чистого грошового потоку	Досягнення відповідних показників операційних бюджетів
Ціль бюджетування	Фінансова оцінка результатів стратегії	Контроль виконання стратегічного бюджету	Контроль виконання річних бюджетів

Джерело: розроблено автором

Слід зазначити, що бюджети в системі планування на підприємстві не можуть існувати окремо, оскільки тільки через взаємозв'язок показників кожного з них можна отримати комплексну оцінку результатів діяльності підприємства за певний період і відповідно обґрунтовано підійти до розроблення якісних управлінських рішень. Наприклад, ми не можемо

проаналізувати оборотність активів, у тому числі основних засобів чи дебіторської заборгованості, не маючи даних про надходження від операційної чи інших видів діяльності. Також для аналізу рентабельності діяльності нам будуть необхідні дані як бюджету доходів, так і витрат та бюджету по балансу.

Розглянемо приклад інтеграції показників діяльності підприємства в систему бюджетування на підприємствах електропостачання на основі трьох видів бюджетів (рис. 2.8-2.11).

Досліджувані компанії надають послуги з постачання, передачі та розподілу електричної енергії.

У результаті вивчення показників розрахованих на основі даних різних бюджетів та їх динаміки можна оцінити стан та тенденції розвитку підприємства.

Як видно з проведеного аналізу, для ПАТ «ЕК «Чернівціобленерго» та ПрАТ «Прикарпаттяобленерго» характерним є ріст рентабельності як продаж, так і активів. Отже, капіталовкладення, а також ріст обсягів продаж, позитивно впливають на результативність даних підприємств. Проте ПрАТ «Львівобленерго» протягом аналізованого періоду залишається збитковим, хоч і результативність діяльності зросла більше ніж удічі.

Таким чином, інформація про бюджети підприємства дає можливість оцінювати й контролювати його стан та приймати якісні управлінські рішення. Інтегрування цільових показників через систему бюджетування дозволяє підвищити ефективність управління за рахунок зниження витрат, виявлення резервів підвищення ефективності у всіх її видах. Адже бюджетування дозволяє узагальнити діяльність підприємства у вигляді окремих (операційних) бюджетів, закріплених за певними підрозділами, а їх об'єднання (бюджет доходів і витрат, бюджет руху грошових коштів) дає можливість побачити та оцінити поточну ситуацію на підприємстві в цілому для прийняття управлінських рішень¹⁶³.

¹⁶³ 7. Савка Ю. В. Інтеграція показників діяльності підприємства в систему бюджетування. Причорноморські економічні студії. 2016. Випуск 11. С. 163-166.

Бюджет доходів і витрат	ПОКАЗНИК	2016, тис.грн	2017, тис.грн
	Дохід від реалізації	1349542	1749814
	Витрати	1363412	1685766
	собівартість	1336100	1660050
	витрати на збут	0	0
	адміністративні	27312	25716
	Валовий прибуток	13442	89764
	Чистий прибуток	29484	162125
	Рентабельність продаж	2,18%	9,27%

Бюджет руху грошових коштів	ПОКАЗНИК	2016, тис.грн	2017, тис.грн
	Залишок коштів на початок року	24065	15518
	Надходження	1703867	2175892
	від операційної діяльності	1703867	2195439
	від інвестиційної діяльності	18018	13
	від фінансової діяльності	18702	0
	Витрати	90521	133092
	від операційної діяльності	1591718	1983270
	від інвестиційної діяльності	119120	121928
	від фінансової діяльності	38296	59984
	Грошовий потік	-8547	30270
	Дефіцит/надлишок грошових коштів	15518	45788

Бюджет по балансу	Актив	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
	Необоротні активи	376366	471562
	Нематеріальні активи:	1499	1435
	Основні засоби:	370064	427862
	Незавершені капітальні інвестиції	3725	6877
	Оборотні активи	119519	176794
	Запаси	14586	15556
	Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	80232	103360
	Дебіторська заборгованість за розрахунками:	3060	357
	Інша поточна дебіторська заборгованість	1977	1342
	Гроші та їх еквіваленти	15518	45788
	Інші оборотні активи	4145	10391
	Пасив	495884	648356
	Власний капітал	165165	297806
	Рентабельність активів	5,9%	25%
	Оборотність основних засобів	3,6	4,09
	Оборотність дебіторської заборгованості	15,8	16,63

Рис. 2.8. Співвідношення видів бюджетів та показників діяльності в 2016-2017 на ПАТ «ЕК «Чернівціобленерго»

Джерело: розроблено автором на основі даних фінансової звітності ПАТ «ЕК «Чернівціобленерго»

Бюджет доходів і витрат	ПОКАЗНИК	2016, тис.грн	2017, тис.грн
	Дохід від реалізації	1996900	2631352
	Витрати	1881695	2405278
	собівартість	1796793	2306106
	витрати на збут	0	0
	адміністративні	84902	99172
	Валовий прибуток	200107	325246
	Чистий прибуток	81521	140209
	Рентабельність продаж	4,08%	5,32%

Бюджет руху грошових коштів	ПОКАЗНИК	2016, тис.грн	2017, тис.грн
	Залишок коштів на початок року	2448	4077
	Надходження	3923430	5038924
	від операційної діяльності	2450583	3197898
	від інвестиційної діяльності	1385	1681
	від фінансової діяльності	1471462	1839345
	Витрати	3921801	5020686
	від операційної діяльності	2290489	2939141
	від інвестиційної діяльності	203785	193461
	від фінансової діяльності	1427527	1888084
	Грошовий потік	1629	18238
	Дефіцит/надлишок грошових коштів	4077	22315

Бюджет по балансу	Актив	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
	Необоротні активи	1478840	1641644
	Нематеріальні активи	15042	14369
	Основні засоби	1276602	1497320
	Незавершені капітальні інвестиції	181395	125728
	Оборотні активи	236627	270704
	Запаси	31632	30739
	Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	91926	143138
	Дебіторська заборгованість за розрахунками:	50272	48389
	Інша поточна дебіторська заборгованість	58700	26113
	Гроші та їх еквіваленти	4077	22315
	Інші оборотні активи	0	0
	Пасив	1715467	1912348
	Власний капітал	1411198	1556285
	Рентабельність активів	4,75%	7,33%
	Оборотність основних засобів	1,56	1,75
	Оборотність дебіторської заборгованості	9,94	12,09

Рис. 2.8. Співвідношення видів бюджетів та показників діяльності в 2016-2017 рр. на ПрАТ «Прикарпаттяобленерго»

Джерело: розроблено автором на основі даних фінансової звітності ПрАТ «Прикарпаттяобленерго»

Бюджет доходів і витрат	ПОКАЗНИК	2016, тис.грн	2017, тис.грн
	Дохід від реалізації	4332425	5362415
	Витрати	4551800	5520947
	собівартість	4468316	5421900
	витрати на збут	0	0
	адміністративні	83484	99047
	Валовий прибуток	-135891	-59485
	Чистий прибуток	-103741	-63180
	Рентабельність продаж	-2,39%	-1,18%

Бюджет руху грошових коштів	ПОКАЗНИК	2016, тис.грн	2017, тис.грн
	Залишок коштів на початок року	3483	2869
	Надходження	6159223	8283991
	від операційної діяльності	5462851	6806638
	від інвестиційної діяльності	802	921
	від фінансової діяльності	695570	1476432
	Витрати	6159837	8276535
	від операційної діяльності	5237749	6324655
	від інвестиційної діяльності	373579	366645
	від фінансової діяльності	548509	1585235
	Грошовий потік	-614	7456
	Дефіцит/надлишок грошових коштів	2869	10325

Бюджет по балансу	Актив	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
	Необоротні активи	3400351	3354523
	Нематеріальні активи	27935	30321
	Основні засоби	3246647	3206190
	Незавершені капітальні інвестиції	113639	105882
	Оборотні активи	273743	306207
	Запаси	36451	59528
	Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	132522	155462
	Дебіторська заборгованість за розрахунками:	73322	40286
	Інша поточна дебіторська заборгованість	1585	1663
	Гроші та їх еквіваленти	2869	10325
	Інші оборотні активи	24703	36665
	Пасив	3674094	3660730
	Власний капітал	3018970	2971970
	Рентабельність активів	-2,82%	-1,72%
	Оборотність основних засобів	1,33	1,67
	Оборотність дебіторської заборгованості	32,69	27,16

Рис. 2.10. Співвідношення видів бюджетів та показників діяльності в 2016-2017 рр. на ПрАТ «Львівобленерго»

Джерело: розроблено автором на основі даних фінансової звітності ПрАТ «Львівобленерго»

Слід зауважити, що діяльність підприємств кожної галузі характеризується певними особливостями, які відображаються у відповідних показниках діяльності. Відтак ефективне функціонування системи планування на підприємстві вимагає розроблення власної збалансованої системи показників, інтеграція яких в систему планування дозволить більш ефективно здійснювати управління підприємством. Крім того, для кожної цілі підприємства необхідний відповідний набір показників, аналіз яких би міг надавати релевантну інформацію. Як видно з табл. 2.6, кожній стратегічній цілі підприємства відповідає певна система показників.

Економічна теорія надає нам нормативні значення показників, досягнення яких і є завданнями діяльності підприємств. Кожному показнику відповідає певна система бюджетів, з якої можна отримати інформацію для його розрахунку, а також відповідальна особа, яка з допомогою даних показників може приймати ефективні управлінські рішення, що підпадають під їх компетенцію.

Таким чином, аналізування системи бюджетування на підприємствах електропостачання дозволяє зробити висновок про їх поточний стан та визначити потенційні можливості щодо розміру інвестиційних ресурсів у розвиток підприємств. Результати отриманого аналізу також можуть слугувати інформаційною основою визначення привабливих для інвестора як підприємств, так і видів діяльності, які потребують інвестицій у розвиток і можуть бути привабливими для потенційного інвестора.

З метою отримання загальної оцінки стану підприємства з електропостачання пропонуємо метод діагностики стану підприємства, описаний у першому розділі. Результати отриманого діагнозу є підставою для розроблення відповідних рекомендацій щодо перспектив розвитку та можливостей такого розвитку, а також для визначення умов фінансування завдань розвитку та розроблення рекомендацій щодо покращення існуючого стану.

Таблиця 2.6 – Інтеграція збалансованої системи показників у систему планування розвитку підприємства

Складові системи бюджетування	Стратегічна ціль			
	Ціль: збільшення чистого грошового потоку	Ціль: максимальне задоволення потреб клієнтів	Ціль: конкурентоздатність продукції	Ціль: покращення роботи персоналу
<u>Збалансована система показників</u>	-збільшення рентабельності активів; -збільшення чистого прибутку; -збільшення виручки від продаж; -зменшення дебіторської заборгованості	- ціна та якість продукції; -асортимент; -виконання замовлень	-оптимальні поставки; -модернізація обладнання -введення сучасних технологій; -введення інновацій	- підвищення кваліфікації персоналу; -коефіцієнт стабільності кадрів; - продуктивність праці; - розвиток персоналу
<u>Цільове значення деяких показників</u> ¹⁶⁴	ROA ROS	Оборотність активів=1,4 Оборотність дебіторської заборгованості=14 Частка ринку=0,51	Рентабельність виробництва	Відхилення план/факт; Зростання по відношенню до нормативів
<u>Види бюджетів</u>	Бюджет доходів і витрат Бюджет руху грошових коштів	Бюджет продажів	Бюджет виробничої собівартості	Бюджет витрат на оплату праці Бюджет управлінських витрат
<u>Відповідальна особа за прийняття управлінських рішень на основі бюджетів</u>	Фінансовий керівник	Керівник відділу маркетингу	Керівник виробничого відділу	Керівник відділу управління персоналом

Джерело: сформовано автором

На основі розглянутої методики діагностики стану об'єкта дослідження у роботі продіагностовано стан розвитку трьох обленерго, розміщених у Західному регіоні України. Вибір було зроблено таким чином для того, щоб показати, як підприємства в одному регіоні формують по-різному потенціал свого розвитку і визначити напрями покращення існуючого стану їх діяльності.

¹⁶⁴Уолш К. Ключові показники менеджмента: полное руководство по работе с критическими числами, управляемыми нашим бизнесом. Київ, 2006. 400 с.

Табця 2.7 – Індикатори діяльності, що характеризують стан розвитку ПрАТ «Прикарпаттяобленерго», тис.грн

Індикатори діяльності	ПрАТ «Прикарпаттяобленерго»			
	2017	2016	2015	2014
Основні засоби:	1276602↑	1233132↑	1230891↑	1181997
Чистий дохід від реалізації продукції	1397653↓	1996900↑	1134144↑	1027148
Собівартість реалізованої продукції	-1187538↑	-1796793↓	-1030811↓	-863231
Фінансовий результат до оподаткування:	138161↑	106717↑	37546↓	93113
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-30208↓	-25196↓	-1370↑	-13680
Чистий фінансовий результат:	107953↑	81521↑	36176↓	79433
Обсяг капіталовкладень	134297↓	135317↑	34159↓	99262,3
Створена додана вартість	99692,324↑	73602,09↑	35223,05↓	73324,14

Джерело: розроблено на основі даних фінансової звітності ПрАТ «Прикарпаттяобленерго»¹⁶⁵

На підставі даних таблиці 2.7 та враховуючи те, що значення вказаних індикаторів розвитку протягом досліджуваного періоду характеризують тенденції покращення при зростанні їх значення та відповідно тенденції погіршення при спаданні їх значення, одержимо таку матрицю діагностованого стану ПрАТ «Прикарпаттяобленерго»:

$$X^{2015} = |1 \ 1 \ -1 \ -1 \ 1 \ -1 \ -1 \ -1|;$$

$$X^{2016} = |1 \ 1 \ -1 \ 1 \ -1 \ 1 \ 1 \ 1|;$$

$$X^{2017} = |1 \ -1 \ 1 \ 1 \ -1 \ 1 \ -1 \ 1|.$$

Враховуючи вищезазначене, узагальнюючий стан об'єкта дослідження визначаємо на основі наступних розрахунків:

$$X^{2015} = |1 + 1 - 1 - 1 + 1 - 1 - 1 - 1| = -2;$$

$$X^{2016} = |1 + 1 - 1 + 1 - 1 + 1 + 1 + 1| = 4;$$

$$X^{2017} = |1 - 1 + 1 + 1 - 1 + 1 - 1 + 1| = 2.$$

Представимо стан досліджуваного підприємства з допомогою табл.2.8.

¹⁶⁵ Офіційний сайт ПрАТ «Прикарпаттяобленерго». URL: <http://old.oe.if.ua>.

Таблиця 2.8 – Таблиця діагнозу стану об'єкта дослідження

Стан об'єкта дослідження	Період		
	2015	2016	2017
Значне покращення		$\bar{X}^{2016} > 0$	$\bar{X}^{2017} > 0$
Погіршення	$\bar{X}^{2015} < 0$		

Джерело: сформовано автором

Як бачимо із табл.2.8 на досліджуваному підприємстві спостерігається значна тенденція до покращення стану.

Проведемо аналогічну діагностику для ПАТ «ЕК «Чернівціобленерго».

Таблиця 2.9 – Індикатори діяльності, що характеризують стан розвитку ПАТ «ЕК «Чернівціобленерго», тис. грн

Індикатори діяльності	ПАТ «ЕК «Чернівціобленерго»			
	2017	2016	2015	2014
Основні засоби:	427862↑	370064↑	323046↑	303638
Чистий дохід від реалізації продукції	1749814↑	1349542↑	976257↑	725274
Собівартість реалізованої продукції	-1660050↓	-1336100↓	-924330↓	-730334
Фінансовий результат до оподаткування:	184747↑	38473↓	70869↑	13144
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-22622↓	-8989↑	-16264↓	-638
Чистий фінансовий результат:	162125↑	29484↓	54605↑	12506
Обсяг капіталовкладень	70363↑	66337↑	47031↑	31575
Створена додана вартість, EVA	144530,34↑	25101,95↓	48581,8↑	11469,59

Джерело: розроблено на основі даних фінансової звітності ПАТ «ЕК «Чернівціобленерго»¹⁶⁶

На підставі даних таблиці 2.9 та враховуючи те, що значення вказаних індикаторів розвитку протягом досліджуваного періоду характеризують тенденції покращення при зростанні їх значення та відповідно тенденції погіршення при спаданні їх значення, одержимо таку матрицю діагностованого стану ПАТ «ЕК «Чернівціобленерго»:

$$X^{2015} = |1 \ 1 \ -1 \ 1 \ -1 \ 1 \ 1 \ 1|;$$

$$X^{2016} = |1 \ 1 \ -1 \ -1 \ 1 \ 1 \ -1 \ 1|;$$

$$X^{2017} = |1 \ 1 \ -1 \ 1 \ -1 \ 1 \ 1 \ 1|.$$

¹⁶⁶ Офіційний сайт ПАТ «ЕК «Чернівціобленерго». URL: <http://oblenergo.cv.ua>.

Враховуючи вищезазначене, узагальнюючий стан об'єкта дослідження визначаємо на основі наступних розрахунків:

$$X^{2015} = |1 + 1 - 1 + 1 - 1 + 1 + 1 + 1| = 4;$$

$$X^{2016} = |1 + 1 - 1 - 1 + 1 - 1 + 1 - 1| = 0;$$

$$X^{2017} = |1 + 1 - 1 + 1 - 1 + 1 + 1 + 1| = 4.$$

Представимо стан досліджуваного підприємства з допомогою табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Таблиця діагнозу стану об'єкта дослідження

Стан об'єкта дослідження	Період		
	2015	2016	2017
Покращення	$\bar{X}^{2015} > 0$		$\bar{X}^{2017} > 0$
Стабільно		$\bar{X}^{2016} = 0$	

Джерело: сформовано автором

Як бачимо із табл. 2.10 на досліджуваному підприємстві спостерігається значна тенденція зростання.

На підставі даних таблиці 2.11 та враховуючи те, що значення вказаних індикаторів розвитку протягом досліджуваного періоду характеризують тенденції покращення при зростанні їх значення та відповідно тенденції погіршення при спаданні їх значення, одержимо таку матрицю діагностованого стану ПрАТ «Львівобленерго»:

Таблиця 2.11 – Індикатори діяльності, що характеризують стан розвитку ПрАТ «Львівобленерго», тис. грн

Індикатори діяльності	ПрАТ "Львівобленерго"			
	2017	2016	2015	2014
Основні засоби:	3206190↓	3246647↓	3318189↓	3522821
Чистий дохід від реалізації продукції	5362415↑	4332425↑	3176237↑	2432340
Собівартість реалізованої продукції	5421900↑	4468316↑	3238951↑	2559098
Фінансовий результат до оподаткування:	-20115↑	-58581↓	36015↓	128351
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-43065↑	-45160↓	11868↑	-17112
Чистий фінансовий результат:	-63180↑	-103741↓	24147↓	145463
Обсяг капіталовкладень	174211↓	263886↑	61753↓	117262
Створена додана вартість, EVA	-61706,37↑	-99773,3↓	23489,01↓	140904,4

Джерело: розроблено на основі даних фінансової звітності ПрАТ «Львівобленерго»¹⁶⁷

$$X^{2015} = |-1 \ 11 \ -1 \ 1 \ -1 \ -1 \ -1|;$$

$$X^{2016} = |-1 \ 11 \ -1 \ -1 \ -1 \ -11 \ -1|;$$

$$X^{2017} = |-1 \ 1 \ 111 \ 111 \ -11|.$$

Враховуючи вищезазначене, узагальнюючий стан об'єкта дослідження визначаємо на основі наступних розрахунків:

$$X^{2015} = |-1 + 1 + 1 - 1 + 1 - 1 - 1 + 1| = 0;$$

$$X^{2016} = |-1 + 1 + 1 - 1 - 1 - 1 + 1 - 1| = -5;$$

$$X^{2017} = |-1 + 1 + 1 + 1 + 1 + 1 - 1 + 1| = 4.$$

Представимо стан досліджуваного підприємства з допомогою табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Таблиця діагнозу стану об'єкта дослідження

Стан об'єкта дослідження	Період		
	2015	2016	2017
Покращення			$\bar{X}^{2017} > 0$
Погіршення		$\bar{X}^{2016} < 0$	
Стабільно	$\bar{X}^{2015} = 0$		

Джерело: сформовано автором

Як бачимо із табл. 2.12 на досліджуваному підприємстві спостерігається тенденція покращення або стабілізації діяльності.

З метою характеристики стану розвитку досліджуваних підприємств пропонуємо використовувати поняття стійкості розвитку як здатності системи повертатися в стан рівноваги після того, як вона була з цього стану виведена під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Під станом рівноваги ми розглядаємо умови діяльності підприємства, коли воно отримує прибуток. Ця здатність зазвичай властива системам при умові, якщо фактори впливу не зумовлюють відхилення вище встановлених меж. Відтак, стійкий

¹⁶⁷ Офіційний сайт ПрАТ «Львівобленерго». URL: <http://www.loe.lviv.ua>.

розвиток досягається при умові, коли є стабільна тенденція показників чи індикаторів, що характеризують розвиток підприємства.

Як можна підсумувати, система показників обирається підприємством, виходячи із специфіки та цілей його діяльності. В той же час, система планування на підприємстві повинна сформувати такий базис встановлення цілей і завдань та відповідальних за їх виконання, щоб забезпечити процес змін.

Від того, наскільки успішно буде реалізована робота з планування діяльності підприємства та реалізації затверджених планів залежить виконання інвестиційних програм – визначальних інструментів планування розвитку підприємств електропостачання в сучасних умовах господарювання.

Таким чином, проведення діагностики стану підприємств електропостачання формує можливість інтегрувати ключові показники діяльності вибраних об'єктів дослідження у підсумкове значення, що характеризує передумови для реалізації заходів з розвитку підприємств та визначення додаткових джерел його забезпечення. Досліджені у роботі підприємства електропостачання можна діагностувати як такі, що характеризуються тенденціями зростання, що відповідно до визначеного у першому розділі визначення розвитку можуть характеризуватись такі, які розвиваються. Однак, для довгострокової перспективи цього недостатньо. Необхідно шукати нові способи випереджаючого зростання, розширюючи інвестиційні можливості підприємства.

2.3 Характеристика стимулюючих інструментів планування розвитку підприємств електропостачання

План розвитку об'єднаної енергетичної системи України на наступні десять років визначає сукупні потреби в інвестиціях у розвиток генеруючих потужностей та магістральних електромереж Об'єднаної енергетичної системи України. Вони оцінюються в обсязі 493,6 млрд грн. Орієнтовний розподіл потреб в інвестиціях в поточному періоді заплановано за рахунок власних

коштів підприємств – 29,5 %; кредитних коштів – 66,8 %; інші джерел – 3,7 %¹⁶⁸.

На рівні державних, регіональних, галузевих органів управління проводиться робота щодо активізації інвестиційної складової у вирішенні завдань розвитку вітчизняної електроенергетики шляхом розроблення системи інвестиційно-інноваційних програм, спрямованих на збільшення інвестицій за рахунок кредитних і податкових пільг.

На рівні регулюючих органів у сфері енергетики прийнято рішення щодо запровадження стимулюючих тарифів¹⁶⁹. Це передбачає довгострокове регулювання тарифів, спрямоване на залучення інвестицій для будівництва та модернізації інфраструктури електричних мереж та стимулювання ефективності витрат електророзподільних компаній. Розглядаючи існуючі переваги щодо впровадження даного методу інвестування у розвиток галузі, не варто забувати про основний бар'єр, водночас і недолік даного методу тарифоутворення в короткостроковому часовому відрізку – значний зріст тарифів на електроенергію для побутового споживача, який не здатен платити більше. Проведені дослідження показують, що у разі, якщо сукупна частка витрат на електроенергію та інші комунальні послуги перевищує 20 % від сукупних доходів домогосподарств, рівень оплати починає стрімко падати, зумовлюючи кризу неплатежів у системі енергозабезпечення, що згодом поширюється на всю економіку¹⁷⁰. На сьогодні обговорюється питання щодо створення інституцій з вимірювання платоспроможності людей з врахуванням оплати енергоносіїв¹⁷¹.

Окрім цього, спірним залишається питання привабливості умов, які створюються для потенційного інвестора. Зокрема, суперечливою є

¹⁶⁸ Природні монополісти vs. Конкурентний бізнес: шляхи поліпшення співпраці. Системний звіт. С. 76. URL: <https://boi.org.ua/en>.

¹⁶⁹ Офіційний сайт Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг. URL: <http://www.nerc.gov.ua>.

¹⁷⁰ Бараннік В. О. Стан та проблеми запровадження нової моделі функціонування електроенергетичного ринку України. Аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: www.db.niss.gov.ua/docs/energy/112.htm.

¹⁷¹ Евросоюз обсуждает создание специнститута по измерению платежеспособности людей с учетом оплаты энергоносителей (2018). URL: <http://reform.energy/06.04.2018>

інвестиційна ставка стимулюючого тарифу у розмірі 12,5 %¹⁷². На рис. 2.11 представлено динаміку зміни облікової ставки Національного банку України і ми бачимо, що облікова ставка на початок 2018 року складає 17 % та має тенденцію до зростання. В таких умовах інвестор не зацікавлений у вкладанні капіталу в підприємства галузі¹⁷³.

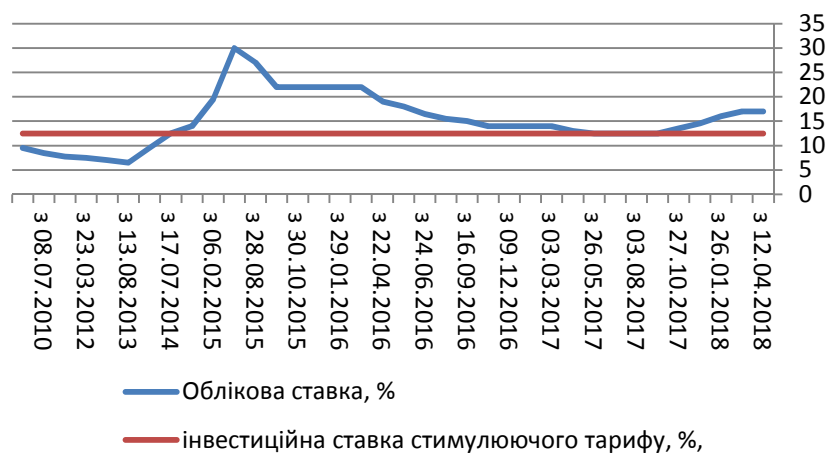


Рис. 2.11. Рівень облікової ставки та інвестиційної ставки стимулюючого тарифу

Джерело: сформовано на основі джерел¹⁷⁴

Таким чином, встановлений за новою методикою рівень доходів на інвестиції в розмірі 12,5 % є недостатнім, щоб привабити інвестора, в той час як банки видають кредити компаніям як мінімум під 15-18 % річних¹⁷⁵. Брати позикові інвестиції під 18 %, маючи гарантовану прибутковість 12,5 %, не в змозі жодна компанія.

Процес реалізації інвестиційних програм підприємств електропостачання починається з їх формування та затвердження відповідно до постанови НКРЕ від 13.12.2012 № 1627 «Про затвердження Порядку формування інвестиційних програм ліцензіатів з передачі та постачання електричної енергії» (далі – Порядок).

¹⁷² Про внесення змін до постанови Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері енергетики, від 23 липня 2013 року № 1009: постанова НКРЕКП від 27.07.2017 № 972. URL: <http://www.nerc.gov.ua/?id=26692>.

¹⁷³ Polyanska A., Savka J. Investment component of planning the development of domestic electric power enterprises. «SEPIKE» JUNIOR. 2018. Frankfurt, Deutschland; Poitiers, France; Los Angeles, USA P. 166-169. URL: <http://www.sepikcloud.com>.

¹⁷⁴ Облікова ставка Національного банку України. URL: https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=53647.

¹⁷⁵ Дешко А. Огляд ринку банківського кредитування. *Інститут суспільно-економічних досліджень*. 2017. URL: <http://iser.org.ua/analitika/ekonomichnii-analiz/oglyad-rinku-bankivskogo-kredituvannia>.

З метою обґрунтування запланованих витрат ліцензіата, які спрямовуються на реконструкцію, модернізацію та розвиток основних засобів, інших активів ліцензіата, до НКРЕКП подається інвестиційна програма за формою, визначеною Порядком. Джерела її фінансування можуть бути:

- амортизаційні відрахування;
- прибуток на виробничі інвестиції, передбачений структурою тарифів;
- запланований обсяг надходжень за перетоки реактивної електричної енергії;
- частина від запланованого обсягу надходжень коштів, пов'язаних із зменшенням фактичних технологічних витрат електричної енергії, що виникли при її передачі електричними мережами, порівняно з нормативними¹⁷⁶.

Додатковими джерелами фінансування інвестиційної програми можуть бути кредити, будь-яка фінансова допомога, кошти, отримані від здійснення діяльності, пов'язаної та не пов'язаної з передачею та/або постачанням електричної енергії, та інші джерела відповідно до вимог чинного законодавства.

Розгляду питання про схвалення інвестиційної програми передують її відкрите обговорення. Ліцензіатом формується комісія для опрацювання пропозицій та зауважень, які надійшли в процесі відкритого обговорення, до складу якої входять уповноважені представники ліцензіата та, а також представники органів місцевого самоврядування та громадськості.

Результати розгляду пропозицій і зауважень комісії оформлюються протоколом та оприлюднюються ліцензіатом на своєму офіційному веб-сайті.

Інвестиційна програма на прогнозний період подається на розгляд відповідно до затвердженого НКРЕКП графіка надання інвестиційних програм, але не пізніше ніж за 2 місяці до дати закінчення попередньої інвестиційної програми¹⁷⁷.

¹⁷⁶Про затвердження Порядку формування інвестиційних програм ліцензіатів з передачі та постачання електричної енергії: постанова Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг від 13.12.2012 № 1627. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0020-13>.

¹⁷⁷Про затвердження Порядку формування інвестиційних програм ліцензіатів з передачі та постачання електричної енергії: постанова Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг від 13.12.2012 № 1627. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0020-13>.

Інвестиційна програма оформлюється з дотриманням вимог цього Порядку, затверджується в установленому законодавством порядку та погоджується з центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику в електроенергетичному комплексі (Міністерство енергетики та вугільної промисловості України).

Відповідно до наказу Міненерговугілля від 19.04.2018 № 221 «Про затвердження Порядку розгляду та погодження інвестиційних програм суб'єктів господарювання, що здійснюють підприємницьку діяльність з передачі та/або постачання електричної енергії» за дорученням Міненерговугілля, відокремлений підрозділ «Науково-проектний центр розвитку об'єднаної енергетичної системи України ДП «НЕК «Укренерго» розглядає проект інвестиційної програми на відповідність його Плану розвитку електричних мереж та Плану розвитку об'єднаної енергосистеми України, а Державна інспекція з енергетичного нагляду – з метою визначення обґрунтованості включення до інвестиційної програми робіт з модернізації та реконструкції електроенергетичного обладнання¹⁷⁸.

У разі відсутності в НКРЕКП зауважень до інвестиційної програми або відсутності в ліцензіата пропозицій, додаткових пояснень та обґрунтувань щодо зауважень та пропозицій НКРЕКП до інвестиційної програми питання про схвалення інвестиційної програми ліцензіата виноситься на засідання НКРЕКП у формі відкритого слухання.

Ліцензіат зобов'язаний виконувати схвалену НКРЕКП інвестиційну програму в повному обсязі відповідно до запланованих етапів, обсягів робіт у кількісному вираженні та обсягів фінансування у вартісному вираженні.

Щокварталу та за підсумками року не пізніше 25 числа місяця, наступного за звітним періодом ліцензіат подає в електронній формі та на паперових носіях до центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику в електроенергетичному комплексі, апарату НКРЕКП і територіального підрозділу НКРЕКП у відповідному регіоні звіт щодо

¹⁷⁸Про затвердження Порядку розгляду та погодження інвестиційних програм суб'єктів господарювання, що здійснюють підприємницьку діяльність з передачі та/або постачання електричної енергії: наказ Міненерговугілля від 19.04.2018 № 221. URL: <http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/doccatalog/document?id=245273582>.

виконання інвестиційної програми ліцензіата з передачі електричної енергії місцевими (локальними) електричними мережами та з постачання електричної енергії за регульованим тарифом, оформлений згідно Порядком.

Загальна потреба в коштах на модернізацію та будівництво електричних мереж на 2016 – 2020 роки оцінена в розмірі 68515,9 млрд. грн. у цінах 2015 року. Для порівняння загальна потреба в коштах на будівництво електричних мереж, визначена в Програмі розвитку розподільних мереж на 2007 – 2011 роки становила 20,5 млрд. грн. у цінах 2006 року. Проте аналізуючи стан виконання інвестиційних програм протягом 2005-2017 років (рис. 2.13) років можна підсумувати, що вони не виконуються в повному обсязі, а отже залишається не вирішеним коло питань, які є життєво важливими для розвитку підприємств¹⁷⁹.

За даними рис. 2.12 можна зробити висновок про те, що інвестиційні програми у розвиток магістральних мереж в середньому не використовувались на 21 % протягом досліджуваного періоду.

На наступному рисунку представлено динаміку виконання інвестиційних програм у розвиток розподільних мереж протягом 2003-2017 років.

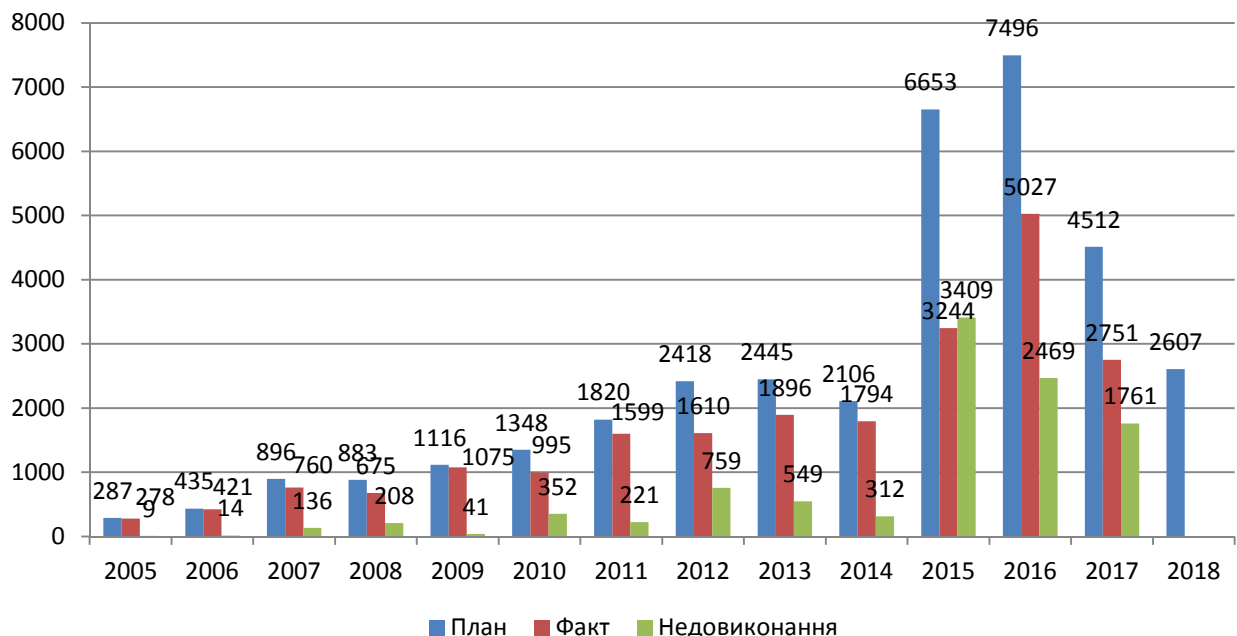


Рис. 2.12. Динаміка виконання інвестиційних програм ДП «НЕК Укренерго» в магістральні (міжнародні) мережі, млн. грн.

Джерело: Сформовано на основі аналізу виконання інвестиційних програм

¹⁷⁹ Проект плану розвитку Об'єднаної енергетичної системи України на 2016-2017 роки. Київ, 2016. 108 с.

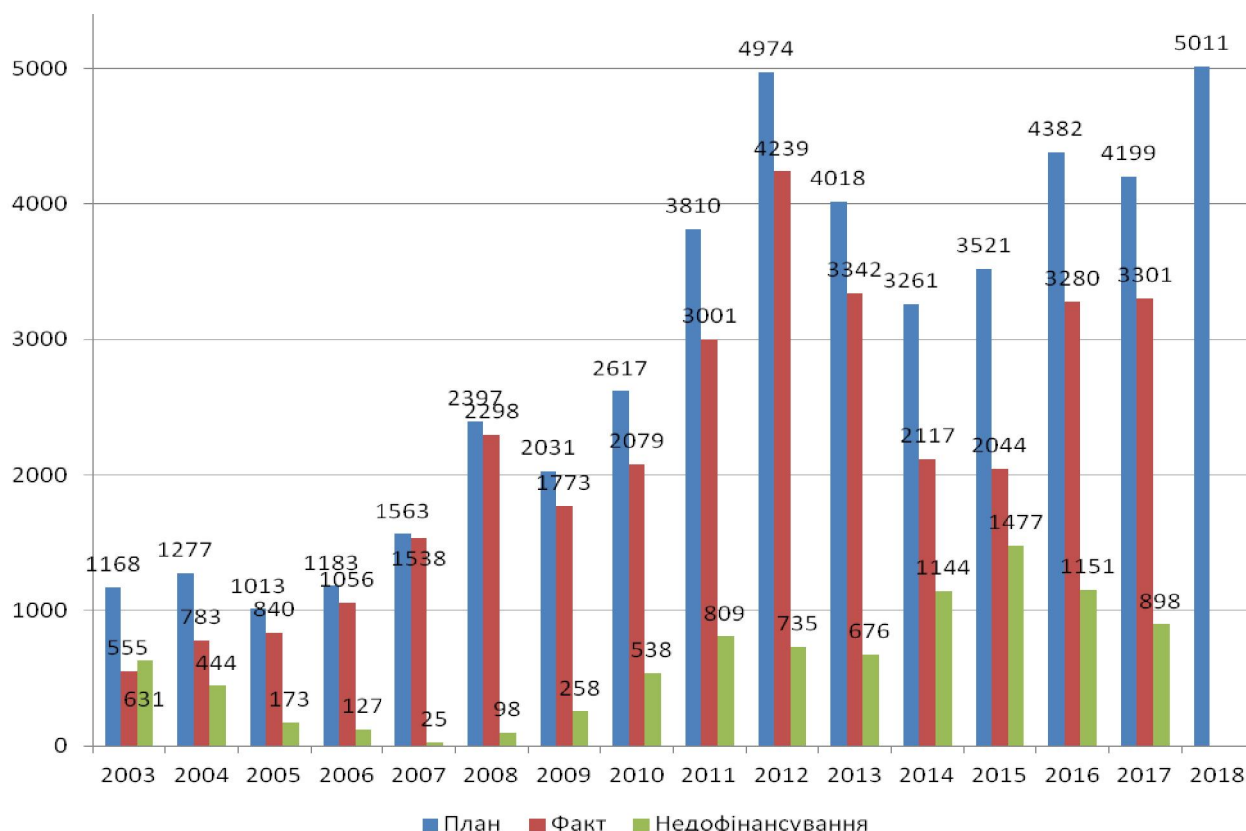


Рис. 2.13. Динаміка виконання інвестиційних програм ліцензіатами з розподілу електроенергії, млн. грн.

Джерело: Сформовано на основі аналізу виконання інвестиційних програм

За даними рис. 2.13 можна зробити висновок про те, що інвестиційні програми у розвиток розподільчих мереж в середньому не виконувались на 22 % протягом аналізованого періоду.

Проведені дослідження дали змогу встановити, що біля 49 % вітчизняних обленерго протягом 2014-2017 років не виконували інвестиційні програми (Додаток 3). У таблиці 2.13 представлено підприємства, про які зазначено вище.

Аналізуючи статистичні дані виконання інвестиційних програм, можна підсумувати, що в середньому 51,4 % обленерго не виконували інвестпрограми у 2014 році, 47,9 % – у 2015 році, 45,2 % – у 2016 році і 50,3 % - у 2017 році. В цілому, протягом аналізованого періоду виконання інвестиційних програм знаходилось у діапазоні 74-85 відсотків (рис. 2.14).

Таблиця 2.13 – Перелік компаній з розподілення електроенергії, які не виконують інвестиційні програми, тис.грн.

Компанія	2014 рік		2015 рік		2016 рік		2017 рік	
	план	факт	план	факт	план	факт	план	Факт
ПАТ "ДТЕК "Дніпрообленерго"	319 788	85 408	498 153	301 676	763 799	580 109	452 837	413 940
ПАТ "ДТЕК Донецькобленерго"	162 287	76 780	107 293	21 278	61 039	35 605	104 993	97 790
ДП "Донецька залізниця"	24 835	5 190	13 094	10 977				
ВАТ "Запоріжжяобленерго"	125 946	70 115	137 078	15 919	135 136	10 449	122 204	246
ПАТ "Київенерго"	211 538	147 665	294 851	210 911	372 632	267 653	330 438	306 159
ДТГО "Львівська залізниця"	12 855	8 953	13 984	6 784				
ПАТ "Миколаївобленерго"	80 390	79 067	74 341	54 449	103 786	68 194	115 060	81 287
ДП Одеська залізниця	33 396	1 059	64 113	47 397				
ДП "Південна залізниця"	24 015	12 079	19 403	16 378				
ДТГО "ПЗЗ"	28 310	26 286	28 298	26 896				
ПАТ "ДТЕК ПЕМ-Енерговугілля"	24 965	13 719	11 935	0	4 141	0	6 110	0
ПАТ "Полтаваобленерго"	139 276	63 812	221 285	48 403	298 982	84 499	189 937	127 389
ДП "Придніпровська залізниця"	23 903	13 868	19 291	4 030				
ТОВ "ДТЕК Високовольтні мережі"	143 920	43 745	166 504	34 745	160 827	59 904	89 225	75 833
ДП "Регіональні ЕМ"	126 467	4 209	43 048	531	20 805	630	57 716	746
ПАТ "Українська залізниця"					129 816	89 815	194 632	22 323
АК "Харківобленерго"	139 803	52 967	243 674	66 208	222 285	9 905	198 777	5 536
ПАТ "ЕК "Херсонобленерго"	67 465	60 754	78 687	61 022	131 248	128 393	103 593	96 038
ПрАТ "ПЕЕМ "ЦЕК"	22 760	18 684	12 225	10 542	24 478	24 663	26 005	25 988
ПАТ "Черкасиобленерго"	71 949	43 454	83 140	20 534	77 068	15 380	90 327	560

Джерело: сформовано автором на основі¹⁸⁰

Якщо не буде знайдено рішення проблеми хронічного недофінансування енергорозподільчої інфраструктури, надійність постачання продовжить погіршуватися, гальмуючи плани України щодо подальшого розвитку на базі задекларованих економічних реформ та перешкоджаючи створенню сучасної, конкурентоздатної та ефективної економіки.

¹⁸⁰ Лист Національної комісії, що здійснює регулювання в сфері енергетики та комунальних послуг від 23.07.2018 № 6520/17.1.1/7-18.

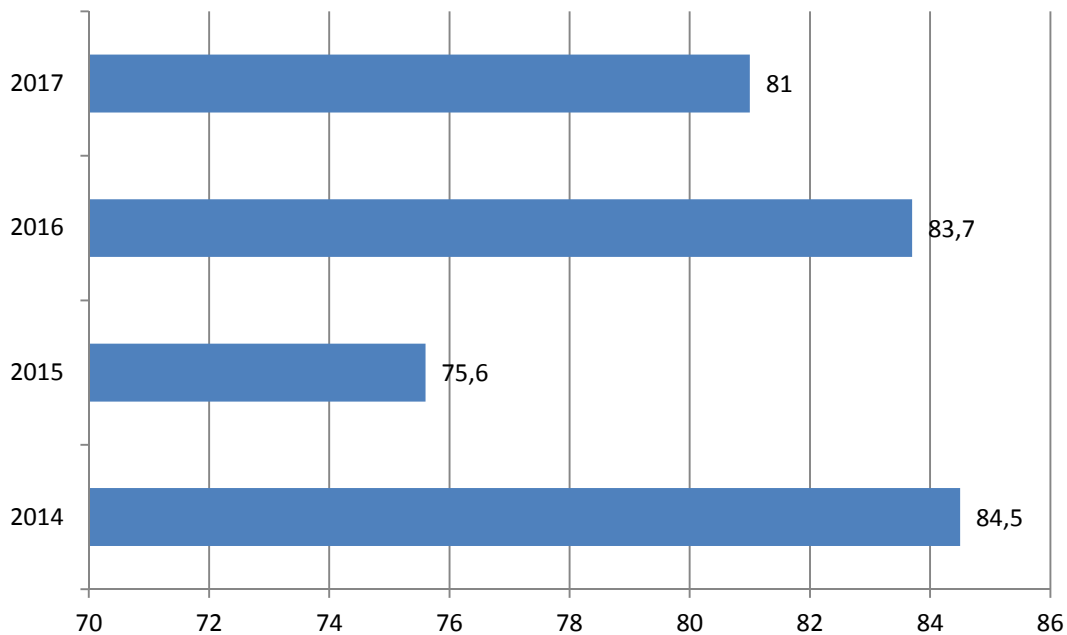


Рис. 2.14. Відсоток виконання інвестиційних програм вітчизняних обленерго протягом 2014-2017 років

Джерело: Сформовано на основі аналізу виконання інвестиційних програм підприємств енергопостачання

Для пошуку шляхів виходу із ситуації, що склалась, доцільно дослідити історичний аспект розвитку електроенергетики. Першопричиною існуючих проблем вітчизняної електроенергетики є система регулювання в секторі дистрибуції електричної енергії на основі використання методології «витрати плюс», яка застосовується з кінця дев'яностих, коли розпочалась приватизація обласних енергорозподільних компаній (обленерго). Як свідчить світовий досвід, методика «витрати плюс» слабо стимулює покращення ефективності або запровадження інновацій та не сприяє довгостроковому плануванню інвестицій, що є критично важливим для галузі з такою високою капіталоємністю та тривалими циклами обертання капіталу¹⁸¹.

В Україні внаслідок застосування системи регулювання «витрати плюс» тарифи на розподіл електричної енергії встановлені на недостатньо високому рівні, щоб забезпечити рентабельну роботу обленерго та інвестиції, необхідні для утримання та модернізації розподільчих мереж. Як результат було

¹⁸¹Polyanska A., Savka J. Intensive Instruments for Powerful Supply Enterprises Development Planning. The Economics of the XXI Century: Current State and Development Prospects: Monograph. Science Publishing. London, Great Britain. 2018. P. 314-328.

запропоновано альтернативний підхід до регулювання сектора дистрибуції електричної енергії, який передбачає використання не методу «витрати плюс», а стимулюючої моделі на основі Регуляторної бази активів (РБА).

Стимулююча тарифоутворення або RAB-регулювання (Regulatory Asset Base – регульована база активів) – це система довгострокового формування тарифів для залучення інвестицій у розвиток і модернізацію електричних мереж. Принципово відмінний метод RAB-регулювання вже випробуваний та показує успішні результати використання в багатьох країнах світу (США, Канада, Австралія), в країнах Західної Європи (Румунія, Чехія, Словаччина, Угорщина, Польща, Болгарія)¹⁸². Європейський союз у 2002 році зобов’язав країни Східної Європи застосовувати RAB при встановленні тарифів для монополій і на RAB-регулювання перейшли Чехія, Словаччина, Угорщина, Польща, Румунія, Болгарія та ряд інших держав.

В Україні планування запровадження стимулюючого регулювання визнається міжнародним та українським законодавством, а саме:

- Директивою ЄС 2009/72/ЄС (від 13 липня 2009 року, пункт f статті 36 та ч.8 ст.37)¹⁸³;
- Коаліційною угодою депутатських фракцій Верховної Ради України VIII скликання (пункт 5.2 глави 5 розділу XII) – запровадження стимулюючого регулювання визначено одним із пріоритетів державної політики регулювання¹⁸⁴;
- Законом України «Про природні монополії» – нормами закону передбачена можливість визначення та врахування в тарифах регуляторної бази активів і включення до тарифів амортизації та доходу на інвестований капітал,

¹⁸² Левицька І.О. Ефективність тарифоутворення енергопостачальних компаній. *Економічні науки. Серія «Облік і фінанси»*. 2012. Випуск 9 (33). Ч. 4. С. 228.

¹⁸³ Директива 2012/27/єв європейського парламенту та ради від 25 жовтня 2012 р. про енергоефективність, яка змінює Директиви 2009/125/ЄС та 2010/30/ЄУ і скасовує Директиви 2004/8/ЄС та 2006/32/ЄС. URL: http://ua.heating.danfoss.com/PCMFiles/65/other_files/DirectiveEU_27-2012-UKR.pdf.

¹⁸⁴ Угода про коаліцію депутатських фракцій «Європейська Україна». 2014. URL: zakon.rada.gov.ua/laws/file/text/33/f439014n8.pdf.

але виключно за умови переходу до стимулюючого регулювання. (розділ II та III)¹⁸⁵;

– Законом України «Про ринок електричної енергії» – відповідно до статті 7 методики (порядки) встановлення (формування) тарифів на послуги з передачі електричної енергії та на послуги з розподілу електричної енергії мають забезпечувати справедливі норми прибутку на інвестований капітал, а також короткострокові та довгострокові стимули до підвищення ефективності;

– Планом заходів з виконання Програми діяльності Кабінету Міністрів України та Стратегії сталого розвитку «Україна-2020» – пунктом 262 передбачено перехід до стимулюючого тарифоутворення¹⁸⁶.

Особливості інвестиційної складової через метод RAB можна розглянути, зіставивши цю систему з механізмом тарифоутворення «витрати плюс» (додаток К). Модель тарифоутворення «витрати плюс» характеризується такими особливостями: джерелом фінансування інвестиційної програми є тариф; охоплює мінімальний горизонт планування на основі щорічного перегляду; операційні витрати встановлюються від досягнутого (фактичного) рівня, що спотворює стимули до ефективності і оптимізації витрат; амортизація розраховується виходячи з податкової вартості та не відображає реальної вартості активів, що в свою чергу не дозволяє відтворювати активи; відсутні стимули до залучення інвестицій, підвищення якості послуг¹⁸⁷.

У моделі стимулюючого тарифоутворення джерелом фінансування інвестиційної програми служить тариф. Для формування інвестицій можна використовувати весь дохід на інвестований капітал і ту частину повернення інвестованого капіталу, яка покриває амортизацію майна. Але кошти, закладені у тарифі, не направляються прямо на інвестиції, а йдуть на обслуговування позикових коштів.

¹⁸⁵ Про природні монополії: Закон України від 20.04.2000 р. № 1682-III. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1682-14>.

¹⁸⁶Звіт про результати діяльності Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг, у 2017 році. URL: http://www.nerc.gov.ua/data/filearch/Catalog3/Richnyi_zvit_NKREKP_2017.pdf.

¹⁸⁷ Polyanska A., Savka J. Intensive Instruments for Powerful Supply Enterprises Development Planning. The Economics of the XXI Century: Current State and Development Prospects: Monograph. Sciemcee Publishing. London, Great Britain. 2018. P. 314-328.

Наприклад, мережева компанія отримала за рік мільйон на інвестиційні цілі. Вона не вкладає ці гроші в реконструкцію мережевого комплексу, а бере кредит на п'ять мільйонів, і використовує свій мільйон, щоб погасити цей кредит протягом року. Кредитні кошти дозволяють відразу здійснити масштабну модернізацію обладнання, що, в свою чергу, знизить витрати, а значить, збільшить дохід компанії. Тобто в наступному році на інвестиційні цілі у мережевої компанії буде вже не мільйон, а, наприклад, півтора. Це дозволить не тільки погашати раніше взятий кредит, а й взяти новий. Теоретично розміри інвестиційної програми можуть рости з кожним роком.

Протягом 2015-2017 років НКРЕКП було розроблено нормативну базу з питання впровадження стимулюючого регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг. Основні параметри впровадження стимулюючого регулювання наведено в таблиці 2.14.

Особливості стимулюючого РБА-регулювання у будь-якій країні залежать від цілей політики уряду, законодавства та регуляторів та розуміння ними найкращого способу досягнення цих цілей. Специфічні умови в Україні, включаючи політичні, означають, що стандартні практики, які застосовуються в інших юрисдикціях, скоріш за все, не будуть відповідними у всіх відношеннях для України, навіть коли йдеться про країни, які визначають найкращі світові практики. Передбачається, що впровадження стимулюючого тарифоутворення активізує залучення коштів для модернізації мереж. Це дозволить зменшити кількість і тривалість аварійних відключень, а отже підвищиться рівень якості та надійності електропостачання, знизяться технологічні втрати електроенергії. При цьому споживачі не відчують зростання роздрібних тарифів, скоротиться плата за приєднання до мереж нових споживачів тощо. Енергопостачальні компанії отримають можливість залучати дійсно масштабні інвестиції у розбудову галузі, а держава вирішить питання розвитку регіонів без залучення коштів із держбюджету, буде ліквідовано перехресне субсидіювання.

Таблиця 2.14 – Основні параметри впровадження стимулюючого регулювання

Назва заходу	Розподіл електричної енергії	Передача електричної енергії
1. Оцінка активів	Оцінка здійснюється відповідно до Методики оцінки активів, затвердженої Наказом ФДМУ № 293	
2. Регуляторний період	Перший регуляторний період - 3 роки, наступні регуляторні періоди - по 5 років кожний	
3. Показники ефективності, у т.ч.:		
3.1 по операційних витратах	1. Загальний показник ефективності – 1 % (з другого року першого регуляторного періоду) 2. Індивідуальний показник ефективності - 0 %; (на перший регуляторний період, надалі встановлюватися за результатами бенчмаркінгу)	Загальний показник ефективності – 1 % (з 1-го року 1-го регуляторного періоду)
3.2 інші показники ефективності	1. Цільові показники SAIDI (мають бути досягнуті у 8 році регулювання): -150 хвилин для міста; 300 хвилин для села. 2. Показник ефективності технологічних витрат електричної енергії в мережах (з 1-го року 1-го регуляторного періоду): - для 1-го класу - 1% - для 2-го класу - 3,5%	1. Цільовий індекс середньої тривалості відключень у системі (АІТ) - 1 хвилина (з другого року першого регуляторного періоду) 2. Цільове значення показників якості (рівень напруги, частота тощо) - (з другого регуляторного періоду)
4. Норма доходності	12,5%	
5. Штрафні санкції	до 5 % від доходу за недотримання цільових показників якості	до 100 млн. грн за недотримання цільового показника АІТ (за шкалою)
6. Реінвестиції	50% від прибутку	
7. Амортизація активів, створених до стимулюючого регулювання	30 років	

Джерело: Складено на основі¹⁸⁸

Таким чином, перехід на нову модель планування розвитку підприємств електропостачання сприяє забезпеченню необхідного обсягу поставок електроенергії за конкурентними цінами, а також отриманню споживачами більш надійного і якісного енергопостачання. Обленерго зможе більш гнучко реагувати на потреби клієнтів. З урахуванням мінливих умов

¹⁸⁸ Звіт консультантів IHS ENERGY «Стимулююче регулювання в секторі дистрибуції електричної енергії в Україні. Використання міжнародного досвіду». URL: <http://adsoeukr.org/problems-of-rab-regulation-in-ukraine>.

енергопостачальна компанія зможе самостійно вибирати напрямки використання коштів, визначати пріоритетні цілі і оптимальні шляхи їх досягнення.

Проте запровадження стимулюючого тарифоутворення в сфері енергетики призведе до підвищення тарифів на електричну енергію, що в свою чергу в умовах кризи в Україні, може викликати загострення соціальної ситуації в країні та проблему неплатежів. Проведені дослідження показують, що у разі, якщо сукупна частка витрат на електроенергію та інші комунальні послуги перевищує 20 % від сукупних доходів домогосподарств, рівень оплати починає стрімко падати, зумовлюючи кризу неплатежів у системі енергозабезпечення, що згодом поширюється на всю економіку¹⁸⁹. Крім цього, встановлений тариф на електроенергію відобразиться на ціні для промисловості і відповідно на ціні її продукції. Також, розрахунки тарифу на електроенергію за методикою стимулюючого тарифоутворення включають доходи на інвестиції в розмірі 12,5 %, в той час як банки видають кредити компаніям як мінімум під 15-18 % річних. Брати позикові інвестиції під 18 %, маючи гарантовану прибутковість 12,5 %, не в змозі жодна компанія.

Відповідно, впровадження стимулюючого тарифоутворення є необхідним для національної енергетики, проте цей процес повинен проходити в декілька етапів, можливо, у вигляді експерименту для деяких обленерго, щоб уникнути негативних наслідків як для компаній, так і для країни в цілому.

На сьогодні дієвим механізмом, який дозволяє керувати розвитком електричних мереж, є інвестиційні програми. Обсяг фінансування інвестиційних програм у 2013 році склав 3,772 млрд. грн., в 2014 – 2,023 млрд. грн., в 2015 – 2,347 млрд. грн. Обсяги фінансування розвитку електричних мереж складають близько 75 % від цієї суми¹⁹⁰.

¹⁸⁹Бараннік В. О. Стан та проблеми запровадження нової моделі функціонування електроенергетичного ринку України. Аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: www.db.niss.gov.ua/docs/energy/112.htm.

¹⁹⁰Стан та проблеми запровадження нової моделі функціонування електроенергетичного ринку України. Аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/1866>.

На рис. 2.15 представлено можливі джерела фінансування будівництва електричних мереж¹⁹¹ (таблиці Л.1, Л.2). Додатковими джерелами фінансування інвестиційної програми можуть бути кредити - будь-яка фінансова допомога, кошти, отримані від здійснення діяльності, пов'язаної та не пов'язаної з передачею та постачанням електричної енергії, та інші джерела відповідно до вимог чинного законодавства.

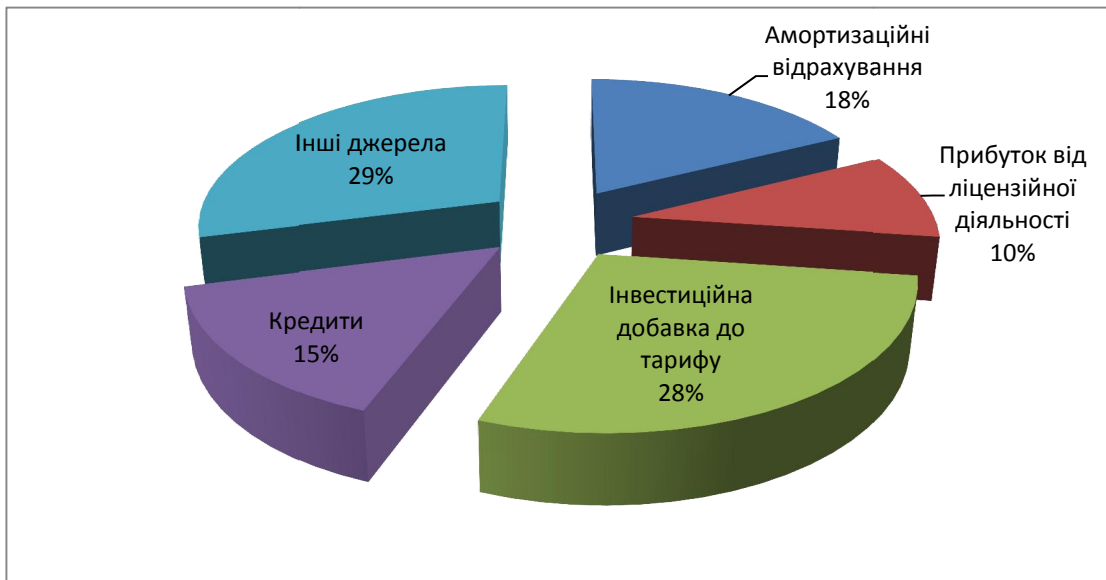


Рис. 2.15. Можливі джерела фінансування будівництва електричних мереж напругою 0,4-110(150) кВ по Україні¹⁹²

Можливі джерела фінансування визначаються на підставі пропозицій енергопостачальних компаній та уточнюються під час складання річних інвестиційних програм. Як можна побачити із рис. 2.16, на інші джерела фінансування розвитку підприємств електропостачання припадає 29 %.

Таким чином, існуюча на підприємствах електропостачання система планування розвитку використовує традиційні підходи. Це не дозволяє повною мірою врахувати усі особливості і потреби їх розвитку.

Ефективна робота підприємства є визначальним критерієм заохочення потенційних інвесторів до співпраці. Проектна діяльність на сьогодні виступає важливим інструментом планування розвитку підприємств, зокрема у сфері

¹⁹¹ Стан та проблеми запровадження нової моделі функціонування електроенергетичного ринку України. Аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/1866>.

¹⁹² Стан та проблеми запровадження нової моделі функціонування електроенергетичного ринку України. Аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/1866>.

електроенергетики. Проте, успіх її застосування залежить не тільки від спроможності підприємства створювати додану вартість як потенційне джерело інвестиційної привабливості. Важливим є визначення готовності підприємства до її застосування.

Рівень зрілості системи проектного управління ПрАТ «Прикарпаттяобленерго» визначено за допомогою моделі Гарольда Керцнера (рис. 2.16).

Модель зрілості процесів управління проектами (УП) Гарольда Керцнера				Безперервне покращення процесів УП
			Аналіз і прогнозування процесів УП	5 Рівень Оптимізовані процеси
	Впорядкування процесів УП	Інтеграція з іншими методологіями	4 Рівень Керовані процеси	
Хаотичність процесів УП		3 Рівень Єдина методологія		
	2 Рівень Визначені основні процеси			
1 Рівень Безсистемний процес		ПАТ "Прикарпаттяобленерго"		

Рис. 2.16. Рівень зрілості системи проектного управління ПрАТ «Прикарпаттяобленерго»

Джерело: Аналітичний звіт за результатами дослідження тенденцій бізнес-середовища ПАТ «Прикарпаттяобленерго»

Підприємство знаходиться між 2-м і 3-м рівнем зрілості. Процеси впорядковані та формалізовані, однак усвідомлення керівництвом важливості управління проектами та необхідності глибоких знань в цій області не має.

Досягнення: проведено загальне навчання працівників та керівництва; створено актуальний реєстр і облік проектів; затверджено єдину термінологію з управління проектами; визначено і описано необхідні ролі в проектах (Глосарій); визначено і впорядковано основні процеси з управління проектами; розроблено систему мотивації учасників проектів; ведеться щомісячна звітність по стратегічних проектах; регулярно відбувається аналіз корпоративної методології і внесення необхідних змін. Загального керівництва проектами в

цілому немає через відсутність необхідних повноважень у власника процесу з управління проектами.

Дослідження процесу запуску проектів в діяльність ПрАТ «Прикарпаттяобленерго» дозволило визначити незадовільний стан проектної діяльності та виділити фактори, що перешкоджають даному процесу (рис. 2.17).

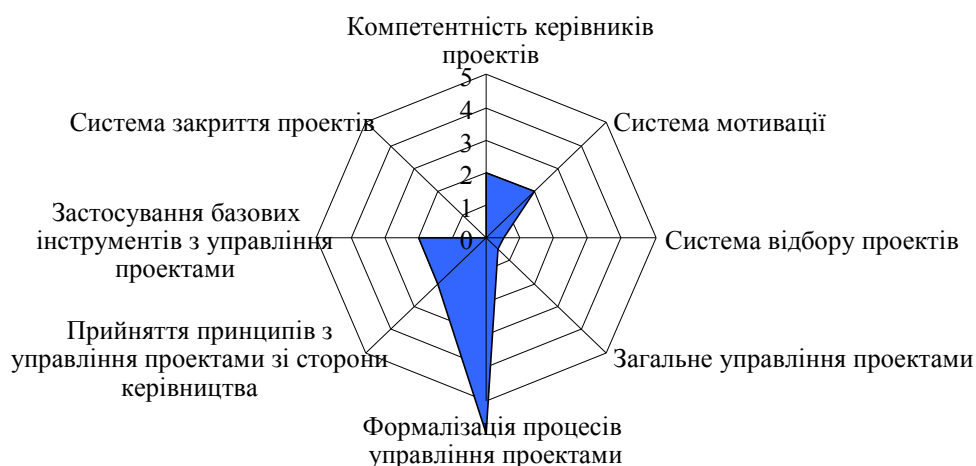


Рис. 2.17. Елементи системи проектного управління на ПрАТ «Прикарпаттяобленерго»

Джерело: сформовано на основі

Причини: перша – система управління не зобов'язує усі проекти розроблятися згідно методології. Замовники можуть отримати кошти на реалізацію проекту, не оформляючи проект, минаючи етапи відкритого обговорення вигод і ризиків та необхідних ресурсів проектів, контролю графіку виконання етапів проекту, а також перевірку досягнення результатів; друга причина – відсутність фінансування.

На роль керівника проекту замовник в більшості випадків призначає керівника або спеціаліста функціонального підрозділу зі знаннями в предметній області, але без спеціальних знань в області управління проектами. Конкурсний підбір керівників проектів є сучаснішою технологією управління, підвищує прозорість проектної діяльності, мотивує проектну команду до досягнення результатів, сприяє виявленню та професійному зростанню ініціативних працівників.

Процес відбору проектів не відбувається у відповідності до стандартів. Діяльність з вдосконалення не оформляється в якості проектів і управляється (та фінансується) в системі функціональних підрозділів зі всіма відповідними негативними наслідками, зокрема: відсутня прозорість реалізації проектів та координація з іншими проектами, низька ефективність реалізації, відсутня систематизація досвіду реалізації таких проектів, не всі проекти відповідають стратегічним цілям, тощо.

Недостатні знання корпоративних процесів проектного управління пояснюється недоліками системи мотивації та відсутністю підтримки зі сторони керівництва. Глибокі знання в області проектного управління мають бути першочерговими, коли іде мова про призначення на роль керівника проекту. Наявність кваліфікованої проектною команди, що володіє термінологією і методологією управління проектами, суттєво покращує ефективність спілкування учасників проекту, якість планування та продуктивність реалізації, слугує основою покращення організаційної «пам'яті». Професійне управління проектами дозволяє суттєво зменшити фактичні адміністративні витрати в проекті.

Таким чином, розглянуті у роботі стимулюючі інструменти планування розвитку енергетичних підприємств дозволив підсумувати те, що хоча вони і створюють сприятливі та додаткові можливості до залучення фінансових ресурсів у реалізацію завдань розвитку ПЕК, проте їх імплементація супроводжується певними труднощами, аналіз яких дозволив узагальнити напрями та шляхи покращення процесу планування їх розвитку.

Висновки до розділу 2

Охарактеризовано базові цілі та завдання розвитку вітчизняної електроенергетики. Визначено, що сучасний розвиток галузевих підприємств вимагає першочергово модернізації обладнання та покращення технічного

стану мереж електропостачання. Зазначені завдання є пріоритетними у плануванні розвитку, зокрема підприємств електропостачання.

Узагальнено стратегічні цілі розвитку вітчизняної електроенергетики; проаналізовано стан розвитку галузі та передумови досягнення стратегічних цілей розвитку. На основі застосування методики експрес-діагностики стану підприємств електропостачання визначено, що в цілому їх стан є задовільним, а у окремих випадках характеризується помітними тенденціями покращення. Це створює передумови для розроблення та запровадження ринкових механізмів стимулювання розвитку підприємств, а саме з допомогою активізації проектної діяльності.

Сучасний розвиток підприємств у сфері електроенергетики першочергово вимагає модернізації обладнання та покращення технічного стану мереж електропостачання. На основі аналізування стратегічних програмних документів розвитку вітчизняної електроенергетики та планів розвитку галузевих підприємств узагальнено пріоритети трансформацій та обґрунтовано, що їх досягнення вимагає ефективної роботи галузевих підприємств. Проаналізовано поточний стан підприємств електропостачання на основі застосування методики експрес-діагностики. На основі розрахунку індикатора стану розвитку підприємств електропостачання на базі розрахунку показника доданої вартості (EVA) визначено стан та умови забезпечення стійкості розвитку досліджуваних підприємств

Обґрунтовано зміст стимулюючих інструментів планування розвитку підприємств електропостачання та визначено їх місце у досягненні цілей розвитку підприємств. Визначено та обґрунтовано тенденції інвестиційного забезпечення сучасного розвитку підприємств електроенергетики.

Розглянуто способи запровадження стимулюючих інструментів планування розвитку на прикладі підприємств електропостачання. Звернено увагу на такі стимулюючі інструменти планування розвитку підприємств електроенергетики як інвестиційні програми, стимулююче тарифоутворення, проекти. Узагальнено переваги та перешкоди використання кожного з них.

Таким чином, враховуючи пріоритети та завдання сучасного розвитку електроенергетики, поточний стан галузі першочергово вимагає вирішення проблеми хронічного недофінансування енергорозподільчої інфраструктури. Відповідно стан галузевих підприємств потребує покращення інвестиційного забезпечення, зокрема за рахунок підвищення ефективності роботи та формування передумов створення доданої вартості як критерію розвитку. Поряд із досягненням необхідного для забезпечення реалізації стратегічних змін стану підприємства, визначальною умовою його розвитку пропонується розглядати застосування стимулюючих інструментів планування розвитку, із виділенням актуальності і переваг методу проектної діяльності. Запропонований підхід до планування розвитку підприємств може застосовуватись у інших галузях та сферах діяльності, підвищуючи їх відповідальність та зацікавленість у результатах роботи та формуючи привабливу для інвестора інвестицій поведінку.

Результати дослідження, представлені у даному розділі, опубліковані у працях [32, 33, 34, 42] списку літературних джерел.

Перелік використаних джерел до розділу 2

1. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України
URL: <https://smida.gov.ua>.
2. Бараннік В. О. Стан та проблеми запровадження нової моделі функціонування електроенергетичного ринку України. *Аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень*. URL: www.db.niss.gov.ua/docs/energy/112.htm.
3. Брич В. Я., Шпак Я. О. Підвищення достовірності оцінки потенційної спроможності підприємства розраховуватися за інвестиційними зобов'язаннями. *Світ фінансів*. 2016. Вип.1. С.37-47.
4. Верба В. А. Бізнес-модельювання у процесі розвитку підприємства. *Економіка підприємства: теорія та практика* : зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф. 21 жовт. 2010 р. Київ, 2010. С. 52–54.

5. Гаращенко Н.М., Костін Ю. Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища енергозбутової компанії. *Стратегія економічного розвитку України*. 2013. № 32. С. 111-123.
6. Дешко А. Огляд ринку банківського кредитування. *Інститут суспільно-економічних досліджень*. 2017. URL: <http://iser.org.ua/analitika/ekonomichnii-analiz/ogliad-rinku-bankivskogo-kredituvannia>.
7. Директива 2012/27eu європейського парламенту та ради від 25 жовтня 2012 р. про енергоефективність, яка змінює Директиви 2009/125/ЕС та 2010/30/EU і скасовує Директиви 2004/8/ЕС та 2006/32/ЕС. URL: http://ua.heating.danfoss.com/PCMFiles/65/other_files/DirectiveEU_27-2012-UKR.pdf.
8. Евросоюз обсуждает создание специнститута по измерению платежеспособности людей с учетом оплаты энергоносителей (2018). URL: <http://reform.energy/06.04.2018>.
9. Енергетика майбутнього у пошуках інновацій. URL: https://w5.siemens.com/web/ua/uk/news_press/news/2017/pages/energy-innovation.aspx.
10. Жилінська О., Мельничук О., Антонюк Л. Україна 2030: Доктрина збалансованого розвитку: Видання друге. Львів, 2017. 164 с.
11. Звіт консультантів IHS ENERGY «Стимулююче регулювання в секторі дистрибуції електричної енергії в Україні. Використання міжнародного досвіду». URL: <http://adsoeukr.org/problems-of-rab-regulation-in-ukraine>.
12. Звіт про результати діяльності Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг, у 2017 році. URL: http://www.nerc.gov.ua/data/filearch/Catalog3/Richnyi_zvit_NKREKP_2017.pdf.
13. Лежнюк П. Д., Ковальчук О. А., Нікіторович О. В., Кулик В. В. Відновлювані джерела енергії в розподільних електричних мережах: монографія. Вінниця, 2014. 204 с.

14. Лист Національної комісії, що здійснює регулювання в сфері енергетики та комунальних послуг від 23.07.2018 № 6520/17.1.1/7-18.

15. Ніцович Р. RAB-тарифи змусять обленерго турбуватися не тільки про витрати, але і про мережі. URL: <http://dixigroup.org/news/rab-tarifi-zmusyat-oblenergo-turbuvatisya-ne-tilki-pro-vitrati-ale-i-pro-merezhi---roman-nicovich>.

16. Облікова ставка Національного банку України. URL: https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=53647.

17. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

18. Офіційний сайт Міністерства енергетики та вугільної промисловості України. URL: <http://mpe.kmu.gov.ua>.

19. Офіційний сайт Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг. URL: <http://www.nerc.gov.ua>.

20. Офіційний сайт ПАТ «ЕК «Чернівціобленерго». URL: <http://oblenergo.cv.ua>.

21. Офіційний сайт ПрАТ «Львівобленерго». URL: <http://www.loe.lviv.ua>.

22. Офіційний сайт ПрАТ «Прикарпаттяобленерго». URL: <http://old.oe.if.ua>.

23. План розвитку розподілених електричних мереж на 2016 – 2020 роки. URL: http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/control/publish/article?art_id=245064086.

24. Планетарна енергетика: Куди прямує світ? URL: <https://www.ukrinform.ua>.

25. Покришка Д., Бабакін О., Шкадюк В. Динаміка інвестиційного клімату країн Східної Європи – досвід для України. URL: <http://www.niss.gov.ua/Monitor/june2009/01.htm>.

26. Природні монополісти vs. Конкурентний бізнес: шляхи поліпшення співпраці. Системний звіт. С. 76. URL: <https://boi.org.ua/en>.

27. Про внесення змін до постанови Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері енергетики, від 23 липня 2013 року № 1009: постанова НКРЕКП від 27.07.2017 № 972. URL: <http://www.nerc.gov.ua/?id=26692>.

28. Про затвердження Порядку розгляду та погодження інвестиційних програм суб'єктів господарювання, що здійснюють підприємницьку діяльність з передачі та/або постачання електричної енергії: наказ Міненерговугілля від 19.04.2018 № 221. URL: <http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/doccatalog/document?id=245273582>.

29. Про природні монополії: Закон України від 20.04.2000 р. № 1682-III. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1682-14>.

30. Проект плану розвитку Об'єднаної енергетичної системи України на 2016-2017 роки. Київ, 2016. 108 с.

31. Розвиток відновлюваних джерел енергії в Україні. 2017. URL: <http://energymagazine.com.ua/pdf>.

32. Савка Ю. В. Інтеграція показників діяльності підприємства в систему бюджетування. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Випуск 11. С. 163-166.

33. Савка Ю. В. Планування діяльності газорозподільних підприємств. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості»*. 2017. № 2 (16). С. 71-76.

34. Савка Ю. В. Показники діяльності системи бюджетування на підприємствах нафтогазового комплексу. *Економіка та управління в нафтогазовому комплексі України: актуальні проблеми, реалії та перспективи*: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. (Івано-Франківськ, 21-23 вересня 2016). Івано-Франківськ, 2016. С. 220-222.

35. Стан та проблеми запровадження нової моделі функціонування електроенергетичного ринку України. *Аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень*. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/1866>.

36. Стрішенець О. Світові тенденції розвитку економіки енергетики у XXI ст. : адаптація до українських реалій *Регіональна економіка та економіка природокористування*. 2016. 1. С. 73-79.

37. Стрішенець О. Світові тенденції розвитку економіки енергетики у XXI ст. : адаптація до українських реалій *Регіональна економіка та економіка природокористування*. 2016. № 1. С. 73-79.

38. УКРАЇНА 2030: Доктрина збалансованого розвитку. Видання друге. Львів, 2017. 164 с.

39. Уолш К. Ключові показателі менеджмента: повне керівництво по роботі з критичними числами, управляючими нашим бізнесом. Київ, 2006. 400 с.

40. Халатов А.А.. Енергетика України: сучасний стан і найближчі перспективи. *Вісн. НАН України*. 2016. № 6. С. 53-61.

41. Henbest: Energy to 2040 – Faster Shift to Clean, Dynamic, Distributed. . URL: <https://about.bnef.com>.

42. Polyanska A., Savka J. Intensive Instruments for Powerful Supply Enterprises Development Planning. *The Economics of the XXI Century: Current State and Development Prospects: Monograph*. Sciemcee Publishing. London, Great Britain. 2018. P. 314-328.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ПАЛИВНО-ЕНЕРГЕТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ

3.1 Удосконалення планування розвитку підприємств паливно-енергетичного комплексу

Зменшення покладів вичерпних мінеральних ресурсів, зростання вартості природних енергетичних ресурсів, глобальні зміни клімату внаслідок техногенного впливу спонукають країни світу використовувати альтернативні джерела енергії, ощадно і екологічно використовуючи наявний ресурсний потенціал. У пошуку джерел задоволення попиту у енергоресурсах орієнтуються на відновлювану енергетику, частка якої у ново встановлених потужностях у світі склала понад 50 %. Світові інвестиції у відновлювальну енергетику демонструють впевнену динаміку росту, і у період із 2004 по 2016 роки їх середньорічний приріст склав 12,5 %¹⁹³.

Тенденція до зростання споживання електроенергії є передумовою та індикатором розвитку галузевих підприємств. Необхідність задоволення попиту вимагає збільшення потужностей із генерування та розподілення електроенергії. Це потребує будівництва нових та модернізацію діючих потужностей, що відображається, зокрема, в планах розвитку енергопостачальних компаній¹⁹⁴, виходячи з перспективного росту електричних навантажень та необхідності надійного забезпечення споживачів електроенергією нормованої якості. Також важливим є забезпечення розвитку галузевих підприємств відповідно до цілей політики ЄС у сфері сталого розвитку, спрямованих на розвиток відновлювальних джерел енергії та енергоефективність. А це, своєю чергою актуалізує питання інвестиційного забезпечення розвитку та розгляду безпеки даної діяльності.

¹⁹³ Розвиток відновлюваних джерел енергії в Україні. 2017. URL: <http://energymagazine.com.ua/pdf>.

¹⁹⁴ План розвитку розподілених електричних мереж на 2016 – 2020 роки. URL: http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/control/publish/article?art_id=245064086.

Численні звіти про позицію України у світовому розвитку визначають потенційні переваги, які країна може використати для інноваційного стрибка на основі секторів економіки та видів економічної діяльності, які могли б створювати на інноваційній основі високоякісні продукти й послуги з високою часткою доданої вартості та були б затребувані на міжнародних ринках. До пріоритетів світових центрів науково-технічного розвитку світові лідери відносять альтернативну енергетику¹⁹⁵, в Україні ж уваги до розвитку енергетики приділено недостатньо.

Одним із завдань, які, на думку вітчизняних науковців необхідно вирішити для досягнення збалансованого розвитку – забезпечити готовність до оперативного застосування технологічних досягнень. В енергетичному секторі це пов'язано із виробництвом електрики на основі низки відновлюваних джерел енергії, що створить виклики для мережевого господарства та генераторів, а отже, вимагатиме залучення інвестиційних ресурсів у розвиток підприємств електроенергетики.

На даному етапі розвитку міжнародний інвестиційний простір функціонує за ринковими правилами, в умовах жорсткої конкуренції. Забезпечення сприятливого інвестиційного клімату та стійкої інвестиційної безпеки в Україні набуває стратегічної важливості. Від реалізації цього завдання залежать можливості модернізації на інноваційній основі, зокрема вітчизняної електроенергетики. Кожна країна, яка успішно реалізує свою енергетичну стратегію розробила та використовує різноманітні інструменти, які формують безпековий простір для інвестицій у розвиток енергетики. Для прикладу, у США 98 % всіх енергетичних і енерговиробничих компаній – це приватні компанії, які конкурують між собою за споживача та вкладають у розвиток значні інвестиції. Станом на 2015 рік нараховувалося понад 18 тис. таких компаній, і тільки 356 із них належали державі¹⁹⁶. Країни, які володіють природними ресурсами скеровують свою увагу на «зелену енергетику», що є привабливим і для вітчизняної практики. Політика економного і дбайливого

¹⁹⁵ Жилінська О., Мельничук О., Антонюк Л. Україна 2030: Доктрина збалансованого розвитку: Видання друге. Львів, 2017. 164 с.

¹⁹⁶ Планетарна енергетика: Куди прямує світ? URL: <https://www.ukrinform.ua>.

використання енергії є характерною для країн, що обмежені у власних природних енергетичних ресурсах. Демонструють успіх у розвитку енергетичного сектору країни, які практикують контроль за споживанням електроенергії, напрацьовують шляхи диверсифікації джерел енергопостачання. Кожен із зазначених напрямів розвитку енергетики демонструє видимі результати і формує привабливе для інвестора середовище.

Отже, завдання, яке стоїть перед вітчизняними підприємствами ПЕК полягає у адаптуванні своїх потужностей відповідно до досвіду та практики розвитку енергетики у розвинених країнах. Модернізація та будівництво нових об'єктів відповідно до європейських технічних стандартів дозволить інтегруватись у міжнародні мережеві енергетичні структури, що потенційно формуватиме інвестиційну безпеку та привабливість галузі.

Окрім зазначеного, важливе значення має запровадження у вітчизняну практику прогресивних стимулів інвестиційного розвитку за рахунок фіскального заохочення, легкості ведення бізнесу, захисту прав власності – питань, які також торкаються інвестиційної безпеки¹⁹⁷.

Таким чином, безпека в інвестиційній сфері першочергово пов'язана із формування привабливого для інвестора середовища під впливом таких детермінант як виділення пріоритетних сфер та об'єктів інвестування та формування прозорих нормативно-правових, організаційно-економічних та фінансових умов для роботи інвестора, використання прогресивних стимулів інвестиційного розвитку¹⁹⁸. Для забезпечення реалізації ринкових трансформацій у роботі запропоновано механізм планування розвитку підприємств ПЕК, що визначає джерела фінансування заходів з розвитку у межах сформованих програм і планів розвитку та із врахуванням участі у фінансуванні зацікавлених сторін і дозволяє забезпечувати рівновагу такого планування шляхом дослідження чутливості впливу пропонованих змін на результати, зокрема створення доданої вартості (рис. 3.1).

¹⁹⁷Покришка Д., Бабакін О., Шкадюк В. Динаміка інвестиційного клімату країн Східної Європи – досвід для України. URL: <http://www.niss.gov.ua/Monitor/june2009/01.htm>.

¹⁹⁸Полянська А. С., Савка Ю. В. Інвестування у відновлювальну енергетику – задоволення попиту на енергоресурси. Україна 2030 – Консолідація дій. Київ, 2018. С. 148-150.

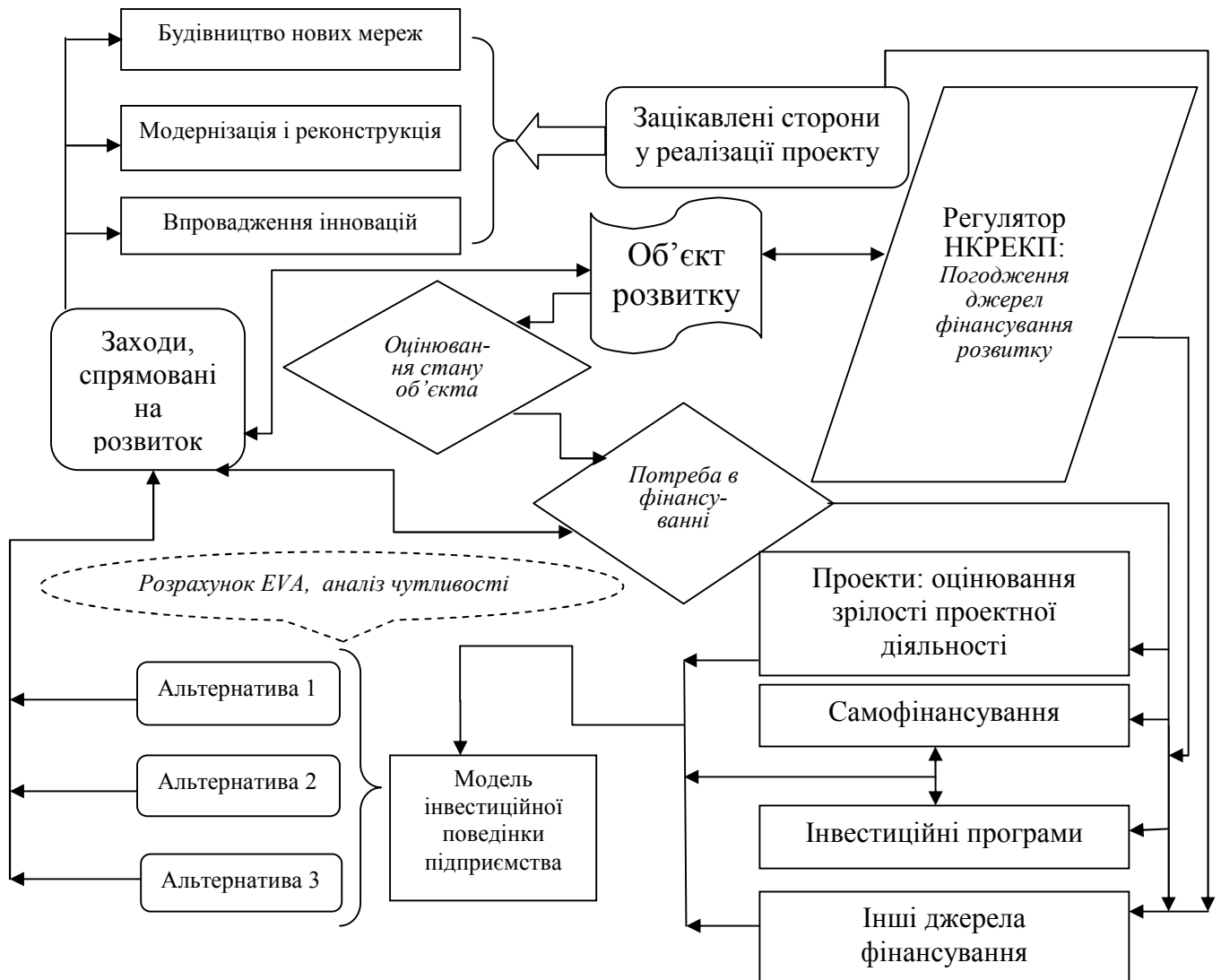


Рис. 3.1. Механізм планування розвитку підприємств електропостачання
Джерело: сформовано автором

Основними етапами даного механізму є:

- ідентифікація цілей розвитку та обґрунтування заходів, спрямованих на розвиток;
- оцінювання фінансових можливостей реалізації заходів, зокрема з врахуванням стану об'єкта, що потребує фінансування;
- визначення джерел фінансування із врахуванням пропозицій зацікавлених у реалізації заходів сторін;
- обґрунтування вибору джерела фінансування на основі застосування моделі інвестиційної поведінки об'єкта;

- застосування аналізу чутливості для визначення обмежень досягнення цілей розвитку;
- вибір альтернативних сценаріїв розвитку та їх реалізація.

Застосування запропонованого механізму базується на вивченні інвестиційної поведінки підприємств та має на меті обґрунтування кожної альтернативи планування розвитку на основі формування сценаріїв розвитку.

Таким чином, планування розвитку підприємств електропостачання на основі застосування запропонованого механізму дозволяє формувати альтернативи фінансування розвитку підприємств електропостачання на основі врахування інвестиційної поведінки підприємств, застосування аналізу чутливості формування доданої вартості як критерію обґрунтування кожної альтернативи з визначенням обмежень такого планування та в підсумку окреслити сценарії вирішення завдань розвитку підприємств.

Слід зазначити, що в межах імплементацій даного механізму зростає безпековий простір інвестиційного забезпечення розвитку підприємств ПЕК, зокрема за рахунок проектної діяльності. В межах методології інвестиційної діяльності, яка базується на методах вибору найкращих варіантів розвитку, що відповідають інноваційним рішенням, проектна діяльність передбачає контроль та відповідальність за інвестиційні ресурси.

Таким чином, у зв'язку із беззаперечним значенням викладеного вище пріоритетним напрямом планування розвитку підприємств електропостачання є проектна діяльність, спрямована на інвестиційне забезпечення невідкладної модернізації як транснаціональної, так і локальних мереж електропостачання.

Всесвітньо відомий аналітичний центр Global Footprint Network, що вивчає проблематику обмеженості світових ресурсів, декларує дані про те, що людство сьогодні споживає на 50 % більше ресурсів, ніж може забезпечити Земля. У той же час, високий рівень викидів CO₂ призводить до повільного, але неухильного зростання температури на планеті¹⁹⁹. Вирішити ці проблеми можна тільки шляхом ґрунтовної перебудови економічної і енергетичної системи, яка

¹⁹⁹ Енергетика майбутнього у пошуках інновацій. URL: https://w5.siemens.com/web/ua/uk/news_press/news/2017/pages/energy-innovation.aspx.

повинна стати більш стійкою. З одного боку, цей процес передбачає інтенсивне повторне використання сировини, вторинну переробку і циркулярну економіку, а з іншого – значне збільшення частки відновлюваної енергетики. У той же час необхідно істотно підвищити ефективність процесів виробництва і споживання електроенергії. Перелічені заходи дістали назву стійкого енергопостачання, завдання якого є створення системи енергопостачання на основі відновлюваних джерел енергії за умови забезпечення безвідмовної роботи цієї системи.

Значним поштовхом для старту нової електричної епохи став саміт G7, що пройшов у 2015 році в містечку Ельмау на півдні Німеччини. Тут була сформульована чітка мета: до 2100 року – відмова від викопного палива, використання електроенергії в якості універсального енергоносія і, отже, повна декарбонізація. І, нарешті, на кліматичній конференції ООН в Парижі в грудні 2015 року було прийнято нову угоду про захист клімату.

У регіонах світу також відбулися зміни в розміщенні енергетики з подальшим відходом від домінуючих (розвинутих) країн до країн, що розвиваються. До 2028 р. і надалі частка розвинутих країн в енергоспоживанні знижуватиметься до 50–52 %, відаючи перевагу країнам третього світу, які нині й визначають динаміку світової енергетики. Потрібно відзначити бурхливі темпи зростання енергетики Китаю та Індії: їх сукупна частина у світовому споживанні енергії до 2020 р. може зрости від 19–21 %²⁰⁰.

Перехід до функціонування ринків не лише з позицій економічного зростання, а й з урахуванням екстерналій, привів до потреби у підвищенні ефективності використання всіх видів ресурсів у економіці, пошуку шляхів заміщення органічних палив для задоволення енергетичних потреб і скорочення вуглецевих викидів, що дало поштовх енергетичним трансформаціям²⁰¹.

Реалізація всіх цих планів передбачає якісний стрибок у розвитку технологій і масштабне впровадження інноваційних розробок на підприємствах

²⁰⁰ Шидловський А. К., Стогній Б. С., Кулик М. М. Перспективи енергетики України на початку XXI століття. Київ, 2014. С. 202.

²⁰¹ Письменна У. Є. Концептуальні засади аналізу та мо-делювання глобальних енергетичних перетворень. Вісник інституту економіки та прогнозування. 2015. № 1. С. 45-49.

енергетичної галузі. Це стосується багатьох напрямів, у тому числі енергоефективності, передачі, виробництва і зберігання електроенергії.

Важливим елементом є також розробка сховищ електроенергії. Цю проблему можна вирішити тільки шляхом впровадження ефективних технологій і методів зберігання. Особливого значення набуває і довгострокове зберігання. Для цих цілей використовується, наприклад, метод електролізу водню, що дозволяє перетворити електрику в інші форми енергії, наприклад, водень або хімічні речовини, такі як аміак або метанол²⁰².

Інвестиції є ключовим фактором побудови гнучких, узгоджених і ефективних електричних мереж на основі нових архітектурних схем та інноваційних технічних рішень. Процес інвестування значною мірою є ризиковим через високий рівень дезінтеграції управління енергетичними системами²⁰³. Разом із тим діюча система управління недостатньо стимулює інвестиції в розвиток електромереж, особливо коли мова йде про будівництво транснаціональних мереж. Оператори мереж не зацікавлені у розвитку всього ринку, а інвестиційні рішення вертикально інтегрованих компаній більше орієнтовані на задоволення потреб постачальників. Більше того, можуть виникнути проблеми з одержанням довгострокового фінансування, оскільки на даний час діюча система регулювання галузі не сприяє стимулюванню інвестицій.

Інвестиційні ризики посилюються внаслідок зростання негативного ставлення місцевих громад та місцевої влади до будівництва нових мереж. Як правило, на одержання дозволу на будівництво електричних установок потрібно набагато більше часу, ніж на саме будівництво (не менше ніж у 3-5 разів).

Організація виробництва, збуту та споживання електроенергії повинні працювати разом над створенням майбутньої електричної системи в Україні. Лише спільними зусиллями можна знайти ефективні рішення важливих завдань, зокрема з розподілу витрат на об'єднання мереж, інвестицій у їх

²⁰²Енергетика майбутнього у пошуках інновацій. URL: https://w5.siemens.com/web/ua/uk/news_press/news/2017/pages/energy-innovation.aspx.

²⁰³ Мельник Л., Сотник І. Економіка енергетики. Київ, 2015. С. 68.

розроблення або формування загальних стандартів і правил експлуатації. Впровадження поновлюваних джерел енергії може бути прискорене, якщо буде створена загальна нормативна база на основі регулювання європейських електричних систем і впроваджені механізми моніторингу в режимі реального часу. З точки зору планування й експлуатації всі наявні технології, включаючи управління попитом, збереження й розподілене генерування, повинні сприяти приведенню загальної енергетичної системи у стійкий стан з метою забезпечення безпечного й безперебійного енергопостачання.

Використання інформаційних технологій у всій електричній системі може кардинально змінити уяву, закладену в основу традиційної системи. Функції управління й генерації електрики можуть бути розподілені по всій енергетичній системі разом із добре погодженими «розумними» приладами і навантаженнями, здатними підлаштовуватися під режими електромереж, тим самим оптимізуючи роботу всієї системи. Також необхідно реалізовувати синергію з іншими мережними інфраструктурами: телекомунікаційними, транспортними і довкіллям, наприклад, з'єднання ліній електропередачі з інфраструктурою наземного транспорту, такою як залізничні й автомобільні дороги.

Таким чином, в умовах ринкової економіки цільовим завданням ЄЕСУ є підвищення надійності та якості електропостачання споживачів усіх галузей матеріального виробництва і соціальної сфери з адаптацією рівня надійності до запитів споживачів, у тому числі й на міждержавному рівні.

В сучасних умовах зазначені процеси розвитку повинні відповідати ринковим трансформаціям у сфері електроенергетики як результати:

- зміни структури власності внаслідок руйнування монополії державної власності і формуванням ефективних власників та зацікавленого менеджменту;
- зміни галузевої структури виробництва в результаті її адаптації до нової структури попиту;
- зміни джерел енергозабезпечення вітчизняної економіки із зміщенням акцентів на ВДЕ та альтернативні джерела енергії.

В цілому, на підприємствах електропостачання проектна діяльність практикується слабо. За результатами проведеного рейтингу зрілості систем управління проектами в Україні у сфері зрілості систем управління проектами в українських компаніях найбільшого успіху досягнула компанія ДТЕК, а також у рейтингу 2011 року зустрічаються інші компанії. Компанії енергетичної галузі, представлені в рейтингу, керують великою кількістю одночасно виконуваних проектів. В основному – це проекти модернізації, реконструкції, енергозбереження, оптимізації процесів виробництва і управлінських проектів. Організація проектних офісів в такій структурі для централізованого управління проектами визнається необхідною, і компанії знаходяться на початку цього шляху.²⁰⁴

Для створення умов поширення проектної діяльності та виділення з цією метою критеріїв її оцінювання, а саме тих факторів, що сприятимуть поширенню проектного підходу у плануванні розвитку підприємств електропостачання, пропонується модель оцінювання зрілості проектної діяльності для підприємств електропостачання (рис. 3.1).

Дана модель складається із 4 рівнів, зокрема:

Перший рівень: етап підготовки до роботи з використанням проектного менеджменту. На даному етапі важливо оцінити можливості підприємства щодо освоєння проектів, оцінити готовність персоналу до такої роботи, а також до навчання за необхідності; діагностувати можливість підприємства ефективно виконувати поставлені завдання.

Другий рівень: етап формування проектної команди та методики проведення проектної роботи; визначення необхідності такої діяльності, вивчення важливості та цінності усіх зацікавлених у реалізації проектів сторін.

Третій рівень: етап розвитку проектної діяльності передбачає активізацію роботи у сфері проектного управління на основі переходу від одиничних проектів до системного управління проектами; важливими є управління

²⁰⁴Старинская А. Бизнес-конкуренция. Проектный менеджмент. ИнвестГазета. 2011. № 45. С. 45. URL: <http://spiderproject.com.ua>.

ключовими критеріями проектного менеджменту – вартість, час, якість; формування конкурентних відносин у даній сфері діяльності.

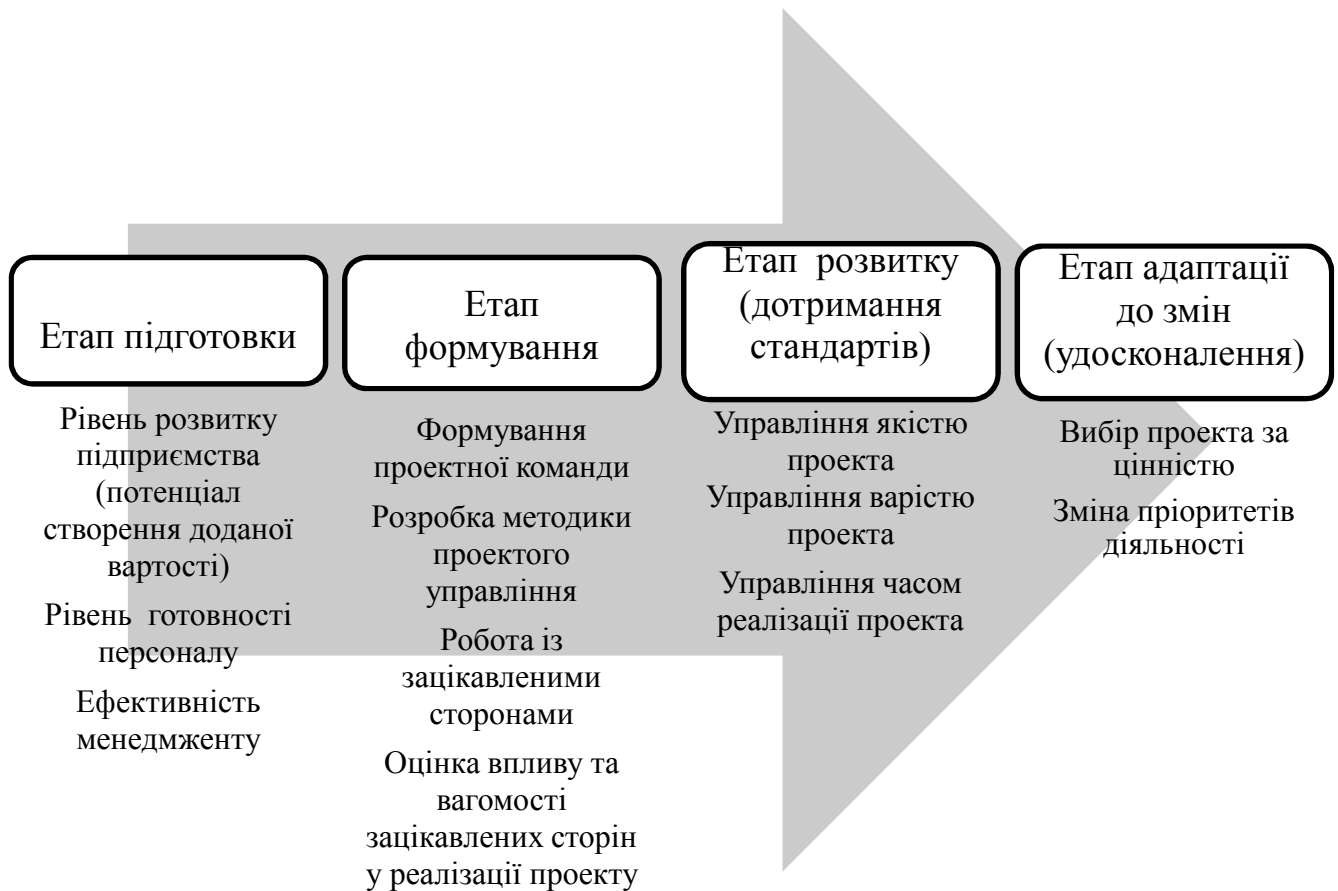


Рис. 3.2. Чотирьохрівнева модель оцінювання зрілості проектної діяльності для підприємств електропостачання

Джерело: сформовано автором

Четвертий рівень: етап адаптації до змін передбачає їх внесення у проектний менеджмент на основі врахування сучасних викликів розвитку. Для прикладу, після початку кризи найбільшу частку в портфелі багатьох компаній займали проекти, спрямовані на скорочення витрат і оптимізацію поточних бізнес-процесів.

На сьогоднішній день превалюють проекти наступних напрямів²⁰⁵:

- оптимізація бізнес-процесів;
- збільшення прибутку;
- скорочення витрат;
- поліпшення якості послуг;

²⁰⁵ Старинская А. Бизнес-конкуренция. Проектный менеджмент / А. Старинская // ИнвестГазета (28.11-04.12.2011). – № 45. – С. 43. [Електронний ресурс]. Режим доступа: <http://spiderproject.com.ua>

- модернізація та реконструкція;
- проекти аутсорсингу непрофільних функцій²⁰⁶.

У Додатку М представлено класифікацію проектів, що можуть бути реалізовані у діяльності підприємств електропостачання.

Для оцінювання зрілості проектної діяльності для підприємств електропостачання пропонується 4 етапи. Їх оцінювання здійснювати за такою шкалою за кожним критерієм кожного окремого етапу оцінювання:

- 0 – процеси відсутні;
- 1 – процеси відбуваються, однак є нечіткими, слабо організованими;
- 2 – процеси вивчені недостатньо, є потреба у вивченні додаткових зв'язків із основною діяльністю;
- 3 – процеси мають істотний вплив на результати діяльності підприємства, є організованими, координованими;
- 4 – процеси характеризуються ефективністю, дотримані усі якісні параметри, мінімальні загрози майбутнього розвитку.

На досліджуваних підприємствах проектна діяльність не здійснюється у масштабах забезпечення програм розвитку. На сьогодні можна визначити їх етап зрілості як підготовчий. Його оцінювання за запропонованою методикою для досліджуваних підприємств представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Оцінювання зрілості проектної діяльності підприємств електропостачання

Підприємство	Зрілість персоналу*	Ефективність менеджменту	Здатність створювати додану вартість	Оцінка (середнє значення)
Етап підготовки				
ПрАТ «Прикарпатобленерго»	3	4	4	3,67
ПАТ «ЕК «Чернівціобленерго»		4	4	3,67
ПрАТ «Львівобленерго»		3	3	3

Джерело: сформовано автором

²⁰⁶Савка Ю. В. Дослідження зрілості проектної діяльності підприємств електропостачання. Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості». 2018. № 1 (17). С. 90-100.

Таблиця 3.2 – Оцінювання зрілості проектної діяльності підприємств електропостачання на етапі формування

Підприємство	Формування проектної команди	Розробка методики проектного управління	Робота із зацікавленими сторонами	Оцінка впливу та вагомості зацікавлених сторін у реалізації проекту	Оцінка (середнє значення)
Етап формування					
ПрАТ «Прикарпатобленерго»	3,2	3,5	1,7	0,5	2,23
ПАТ «ЕК «Чернівціобленерго»	2,8	3	1,5	0,2	1,89
ПрАТ «Львівобленерго»	3,5	3,6	1,5	0,8	2,35

Джерело: сформовано автором

Таблиця 3.3 – Оцінювання зрілості проектної діяльності підприємств електропостачання на етапі розвитку

Підприємство	Управління якістю проекту	Управління вартістю проекту	Управління часом реалізації проекту	Оцінка (середнє значення)
Етап розвитку				
ПрАТ «Прикарпатобленерго»	1,5	1,1	1,2	1,27
ПАТ «ЕК «Чернівціобленерго»	1,3	0,9	1,1	1,1
ПрАТ «Львівобленерго»	1,5	1,2	0,9	1,20

Джерело: сформовано автором

Таблиця 3.4 – Оцінювання зрілості проектної діяльності підприємств електропостачання на етапі адаптації

Підприємство	Вибір проектів за цінністю	Зміна пріоритетів діяльності	Оцінка (середнє значення)
Етап адаптації до змін			
ПрАТ «Прикарпатобленерго»	-	-	-
ПАТ «ЕК «Чернівціобленерго»	-	-	-
ПрАТ «Львівобленерго»	-	-	-

Джерело: сформовано автором

Підсумовуючи проведені дослідження можемо узагальнити, що для вибраних підприємств найбільшого розвитку досягнуто на підготовчому етапі впровадження проектної діяльності (рис. 3.3).

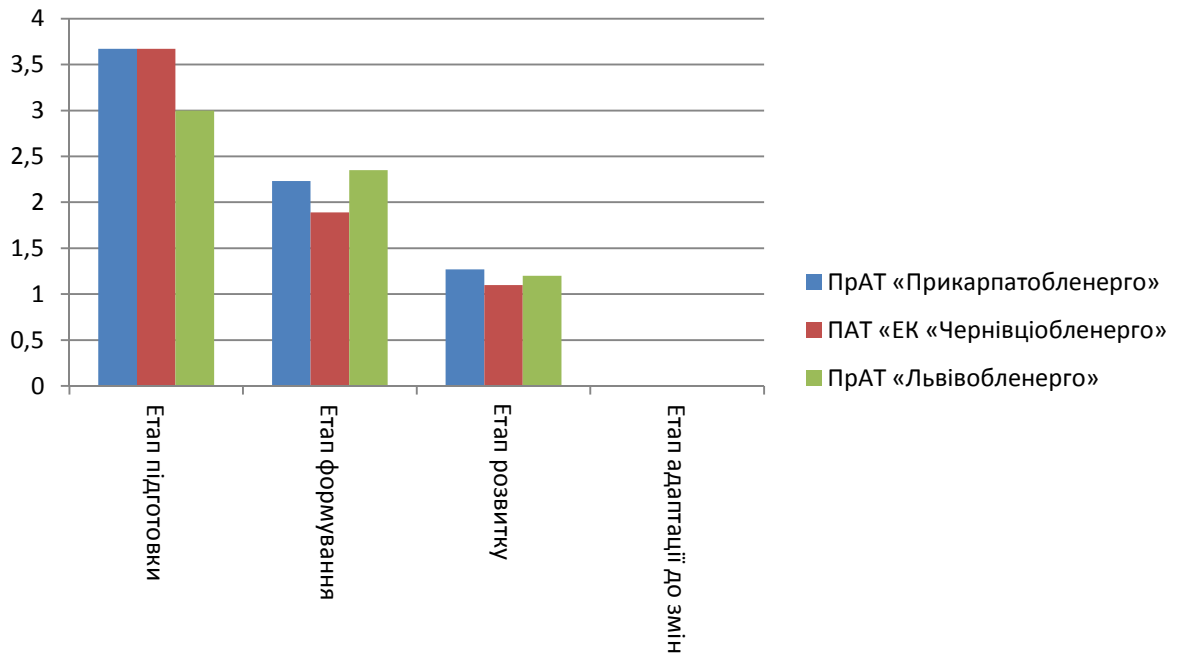


Рис. 3.3. Рівень зрілості проектної діяльності підприємств електропостачання

Джерело: сформовано автором

З метою запровадження практики проектної діяльності у електроенергетичній галузі було проведено опитування осіб, які у своїй роботі пов'язані із проектною діяльністю чи можуть бути потенційно до неї залученими. Для проведення опитування було розроблено анкету (Додаток Н) та за результатами опитування сформовано таблицю 3.5.

Для перевірки отриманих результатів опитування на адекватність, скористаємось розрахунком коефіцієнта узгодженості думок опитаних керівників підприємств електропостачання, які своєю чергою є експертами у сфері надання послуг з постачання електроенергії і можуть приймати безпосередню участь у реалізації інвестиційних проектів у розвиток галузевих підприємств.

Таблиця 3.5 – Результати проведеного анкетування

№ п/п	Посада	Структурний підрозділ	Вік	Чи відоме вам поняття проектної діяльності	Проектна діяльність для вас пов'язана із			Чи є у вас досвід проектної діяльності	Чи вважаєте ви даний вид діяльності актуальним для розвитку електроенергетики
					Фінансуванням діяльності	Ефективною організацією роботи	Відповідальністю за залучені ресурси і результати діяльності		
1	Начальник відділу	Внутрішнього аудиту	43	5	5	5	5	5	5
2	Начальник відділу	Фінансовий відділ	-	5	5	4	5	3	5
3	Заступник технічного директора	-	37	5	3	5	4	5	4
4	Головний спеціаліст	Відділ технічного планування	42	2	1	3	2	1	2
5	Заступник директора по фінансах	-	29	4	3	4	4	4	4
6	Провідний фахівець з проектної діяльності	Відділ перспективного розвитку	-	5	5	5	4	5	5
7	Начальник відділу	Фінансово-економічний відділ	40	4	5	3	4	5	4
8	Начальник відділу	Відділ перспективного розвитку	41	5	4	4	5	5	4
9	Головний спеціаліст	Сектор технічного забезпечення	45	3	4	2	3	4	4
10	Заступник директора з фінансів	-	39	5	5	4	3	4	5
11	Начальник відділу	Відділ технічного розвитку	47	4	4	4	5	3	3
12	Начальник відділу	Відділ економіки та фінансів	40	5	4	4	4	4	5
Σ			48	47	48	48	50		

Джерело: сформовано автором на основі результатів опитування

Скористаємось для цього формулою²⁰⁷:

$$W = \frac{12}{m^2 * (n^3 - n)} \sum_{j=1}^n \left[\sum_{i=1}^m x_{ij} - \frac{m * (n-1)}{2} \right]^2, \quad (3.1)$$

де m – кількість експертів; n - кількість факторів.

$$W = \frac{12}{12^2 * (6^3 - 6)} \sum_{j=1}^6 \left[\sum_{i=1}^{12} x_{ij} - \frac{12 * (6-1)}{2} \right]^2 = 0,62.$$

Проведений розрахунок адекватності за даною формулою дозволив отримати значення узгодження думки експертів 0,62, що засвідчує значну узгодженість думок опитаних фахівців:

Із результатів проведеного опитування можемо узагальнити, що керівники технічної сфери діяльності не приділяють уваги проектній діяльності. Найбільш орієнтованими на проектну діяльність є керівники фінансових служб і внутрішнього аудиту. Заслуговує на увагу той факт, що проектну діяльність пов'язують із ефективною організацією роботи, із відповідальністю за залучені ресурси, із фінансуванням діяльності. Проте також є уявлення про проектну діяльність як поняття, пов'язане із навчальним процесом.

Перспективи даної діяльності розглядають через підвищення ефективності роботи підприємств організаційно, технічно, культурно, професійно; через пріоритизацію заходів, що потребують першочергово вирішення.

На рис. 3.4 представлено результати проведеного опитування фахівців різних сфер діяльності, які дозволяють оцінити їх зрілість участі у проектній роботі.

Як видно із рис. 3.4, інформованість про проектний підхід в управлінні галузевими підприємствами є вищою за конкретні знання, якими володіють фахівці, які потенційно можуть бути членами проектних груп. Проте, для ефективного впровадження проектної діяльності на рівні підприємства необхідно, щоб знаннями і досвідом роботи у цій сфері володіли інші керівники, які залучені до виконання проекту.

²⁰⁷ Яшкіна О. І. Статистичні інструменти визначення узгодженості думок експертів в маркетингових дослідженнях. URL: evntukpi_2013_10_74.pdf.

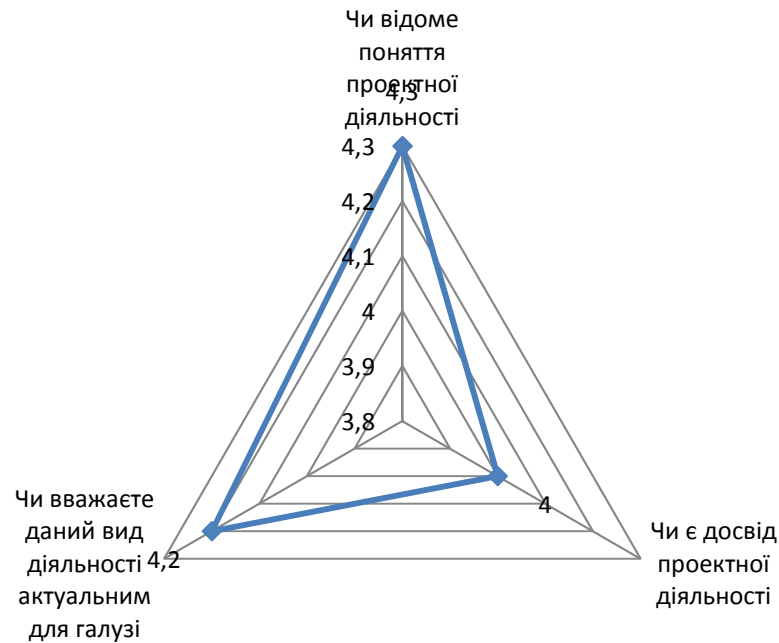


Рис. 3.4. Результати оцінювання зрілості фахівців у сфері електроенергетики щодо проектної діяльності

Джерело: сформовано автором

Результати опитування, а також досвід роботи у сфері енергетики дозволили виділити фактори, які визначають ефективність проектної діяльності на рівні галузевих підприємств (табл.3.5).

Отже, підсумовуючи викладене можемо узагальнити, що проектна діяльність є актуальною, відповідає сучасним викликам розвитку, потребує додаткової уваги з боку керівництва для її імплементації у практику, а також вимагає відповідного середовища реалізації проектної діяльності.

Результати опитування дозволили отримати такі висновки щодо доцільності і готовності до застосування проектної діяльності для забезпечення розвитку підприємств електропостачання.

До переваг проектної діяльності, які можна використати при плануванні розвитку галузевих підприємств, відносять: управління ризиками інвестування, зв'язок довгострокового і поточного планування, координація роботи з виконання проекту, вища ймовірність досягнення цілей.

Таблиця 3.5 – Аналіз середовища проектної діяльності в сфері електроенергетики

Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості	Перешкоди
<p>Наявність цілей; розроблена нормативна база; Розвинена методологія на основі доробок світових експертів у галузі проектної діяльності; Розвинена система навчання, консультантів; Сприятливе середовище планування діяльності за рахунок заохочення персоналу, його навчання, технічного і програмного забезпечення проектної діяльності, поява нових методів моделювання технологічних процесів</p>	<p>Низька кваліфікація менеджменту в місцях, які потребують модернізації, реконструкції; Висока плинність кадрів, що ускладнює процес творення професійного середовища проектних управлінців; Необхідність чіткого ранжування пріоритетності об'єктів, які потребують інвестування у розвиток; Обмежені ресурси;</p>	<p>Існуючі перспективи розвитку; Актуальність проблематики для розвитку галузі та окремих підприємств, що звертає увагу на існуючі сучасні інструменти планування діяльності, зокрема через проекти; Корпоративна культура; Фінансове обґрунтування ідей, часу та наявного персоналу для реалізації інноваційних ідей; Створення мотиваційних інструментів інвестування у розвиток; Налагодження комунікацій; Ефективне управління ресурсами</p>	<p>Отримання відповідної ліцензії на право проведення діяльності з розроблення проектно-вишукувальних робіт; Відсутність досвіду; Висока зарегульованість галузі; Низька інвестиційна привабливість через корумпованість; Існуюча система державного регулювання в енергетиці позбавляє підприємства економічного стимулу працювати ефективніше, що гальмує розвиток проектної діяльності</p>

Джерело: сформовано на основі проведеного опитування фахівців у сфері електропостачання

До перешкод впровадження проектної діяльності на галузевих підприємствах відносять: відсутність кваліфікованих функціональних і проектних менеджерів, недофінансування проектів, дефіцит інформації за рахунок недосконалості баз даних та інформаційних систем збору статистичних даних. Існуюче середовище планування не сприяє розвитку проектної діяльності галузевих підприємств. Для ефективної проектної діяльності на підприємствах необхідне відповідне організаційне забезпечення, яке неможливе без відповідних організаційних змін. На підприємствах доцільно здійснювати

управління роботою проект-менеджерів безпосередньо вищим керівництвом організації, без дублювання функцій на рівні інших служб і підрозділів.

До можливостей, які створює проектна діяльність для галузевих підприємств, зараховують удосконалення процесу планування та виконання стратегії їх розвитку.

Загрозами на шляху використання проектної діяльності є неготовність і несприйняття підприємствами та їх організаційними структурами методології управління проектами, що широко застосовується у світовій практиці. Також до загроз слід віднести відсутність механізмів відбору проектів за пріоритетами, складність управління і координування великими та довготривалими проектами.

Таким чином, з метою впровадження проектної діяльності для забезпечення розвитку підприємств електропостачання пропонується наступне:

- підготовка кваліфікованих фахівців, здатних формувати і виконувати проектні рішення;
- організація проектної діяльності, зокрема забезпечення координації дії окремих виконавців та структурних підрозділів у вирішенні питань розвитку;
- знання сучасних методик проектного управління, з допомогою яких стає можливим вирішувати різного роду завдання розвитку;
- удосконалення системи менеджменту, спроможної вирішувати завдання розвитку з елементами інноваційності в умовах невизначеного зовнішнього середовища.

Експерти з проектного менеджменту пропонують такі ключові фактори покращення даного виду діяльності, які можуть бути використані у діяльності підприємств електропостачання:

- управління проектами – це, перш за все, управління людьми;
- узгодження вимоги і очікувань зацікавлених сторін проекту, оскільки управління інтересами стейкхолдерів – це запорука успішного проекту;
- основа їх виконання завдань – це чіткість і зрозумілість їх постановки

- ключовим фактором успіху проектного управління є наявність чіткого, заздалегідь визначеного плану, мінімізація ризиків і ефективне управління змінами;
- визначення, на якій життєвій стадії знаходиться проект і чи залишається він актуальним для того, щоб розуміти, чи правильно розвивається проект, чи достатньо проміжних результатів для досягнення його мети;
- інформування учасників проекту про обмеження і зміни в проекті на основі планування внутріпроектних комунікацій;
- уміння чітко доносити вимоги і очікування щодо якості робіт на основі особистих комунікацій;
- уміння вирішувати конфлікти та працювати у команді;
- не зупинятись на досягнутому, постійно розвиватись²⁰⁸.

Таким чином, запропонований механізм розвитку підприємств ПЕК значно розширює можливості планування та досягнення цілей розвитку, зокрема за рахунок активізації проектної діяльності. Подальший розвиток проектної діяльності на рівні підприємств електропостачання не може обмежуватись лише забезпеченням інвестиційних програм їх розвитку, але повинен фокусуватись на формуванні потенційних можливостей залучення зацікавлених сторін у досягнення цілей і завдань їх розвитку на основі формування інвестиційної поведінки підприємства, орієнтованої на створення доданої вартості.

3.2 Проектна діяльність як сучасний інструмент планування розвитку підприємств

Застосування запропонованої чотирьохрівневої моделі оцінки зрілості проектної діяльності підприємств ПЕК, дозволило визначити, що зазначені підприємства знаходяться на підготовчому етапі зрілості проектної діяльності. Подальший розвиток проектної діяльності на рівні підприємств

208 Возглавить и победит: полезные советы по управлению проектами. URL: <http://spiderproject.com.ua>.

електропостачання не може обмежуватись лише забезпеченням інвестиційних програм їх розвитку, але повинен фокусуватись на формуванні потенційних можливостей залучення зацікавлених сторін у досягнення цілей і завдань їх розвитку на основі формування інвестиційної поведінки підприємства, орієнтованої на створення доданої вартості із врахуванням тенденцій глобального розвитку (рис.3.5).

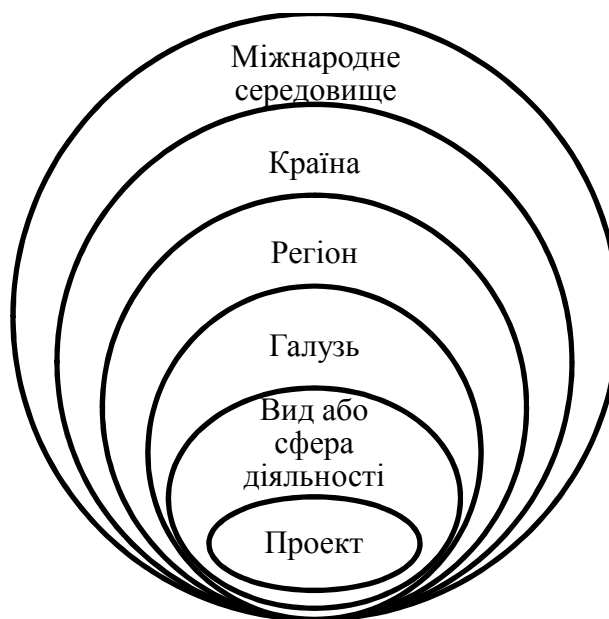


Рис. 3.5. Місце проекту у структурі досягнення цілей розвитку підприємств ПЕК

Джерело: сформовано автором

У межах даної роботи також хотілось б зупинитись на проектах, які передбачають вкладання коштів з метою отримання результату у різних аспектах – від соціального до комерційного. Даний підхід є важливим для забезпечення розвитку вітчизняних підприємств, оскільки проектна діяльність може розглядатись як одна із джерел залучення фінансових ресурсів у реалізацію цілей розвитку та задоволення соціальних потреб суспільства. Для таких проектів важливим є дотримання усіх умов реалізації проектної діяльності, яка напрацьована у світовій практиці. З іншого боку, важливим є врахування тих недоліків, які були виявленні під час аналізу виконання існуючих проектів.

Для успішної реалізації ідеї проектної діяльності на рівні підприємств електропостачання необхідно:

1) Вирішити питання залучення додаткових коштів у розвиток підприємств. На сьогодні це питання значною мірою регульовано регулятором – НКРЕКП.

2) Проаналізувати причини незадовільного виконання інвестиційних програм, спрямованих на технічний розвиток галузевих підприємств та розробити відповідні заходи, що дозволять уникати цих недоліків у проектній діяльності.

3) Обґрунтувати доцільність застосування сучасних технологій проектної діяльності, які дозволяють підвищити ефективність даної діяльності.

Важливим завданням є вибір привабливих для підприємства умов співпраці із зацікавленими сторонами. Для покращення роботи із зацікавленими сторонами пропонуємо розглянути матрицю попереднього аналізу зацікавлених сторін.

Аналіз зацікавлених сторін пропонується здійснювати з допомогою відповідної матриці (табл. 3.6) на основі врахування усіх потенційних джерел інвестування. Оцінювання пропонується із врахуванням критеріїв важливості зацікавленості сторін та їх впливу на результати проектної діяльності.

Оцінку і вибір найбільш вагомих потенційних інвесторів здійснимо методом Сааті аналізу ієрархій, суть якого полягає в упорядкуванні елементів, що визначають зміст певної проблеми шляхом послідовного виконання таких етапів:

- визначення альтернативних рішень;
- визначення критеріїв (елементів) оцінювання за кожною альтернативою;
- присвоєння кожному елементу якісної оцінки на основі попарного порівняння окремих елементів q_i та q_j з множини критеріїв Q з використанням шкали відносної важливості елементів;
- визначення взаємодії елементів у множині;

– обчислення багатокритеріальної оцінки корисності кожної альтернативи²⁰⁹.

Таблиця 3.6 – Матриця попереднього аналізу зацікавлених сторін у реалізації проектів з відновлювальної енергії

		Важливість зацікавлених сторін			
		Невідомо	Незначна / відсутня	Певна важливість	Значна важливість
Вплив зацікавлених сторін	Значний вплив			Міжнародні організації	Інвестори
	Певний вплив		Органи місцевого самоврядування	Бізнес	
	Незначний вплив / відсутність впливу		Держава		
	Невідомо				

Джерело: сформовано автором

Оцінювання критеріїв цінності потенційних джерел фінансування проектів у програми розвитку представлено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Оцінювання потенційних інвесторів

Інвестори	Вплив зацікавлених сторін	Важливість зацікавлених сторін
Міжнародні організації (Група Світового банку, Європейський банк реконструкції та розвитку,	5	4
Бізнес (юридичні особи)	4	3
Органи місцевого самоврядування	3	2
Інвестори (фізичні особи)	5	5
Держава (Кабінет Міністрів України, Держенергоефективності)	3	2

Джерело: сформовано автором

На основі проведених розрахунків у Додатку П.2 визначено пріоритети інвесторів для реалізації програми розвитку через проектну діяльність (табл.3.8).

²⁰⁹ Батіш М.Я., Дудзянський І.М. Дослідження операцій. Частина 3: Ухвалення рішень і теорія ігор. Львів, 2009. С.61-67.

Таблиця 3.8 – Пріоритети інвесторів

Інвестори	Значення пріоритету
Міжнародні організації	0,25
Бізнес	0,20
Органни місцевого самоврядування	0,14
Інвестори	0,27
Держава	0,14

Джерело: сформовано автором

На основі проведених оцінок визначимо пріоритети проектів у програмі розвитку підприємства.

Таким чином, використання механізму формування інвестиційної поведінки підприємств на основі проектної діяльності передбачає застосування послідовних дій, які дозволяють здійснити вибір пріоритетів фінансування розвитку підприємств із врахуванням потенційної вагомості інвестора та їх впливу на результати реалізації проекту.

Одним із важливих етапів ефективної проектної діяльності є моніторинг процесу реалізації проекту. Інструментом моніторингу розглядають метод освоєного обсягу. Цей метод призначений для вимірювання ефективності проекту від фази ініціації проекту до фази закриття²¹⁰. Згідно зазначеного методу контролювати діяльність, пов'язану із реалізацією проектів можливо за рахунок розрахунку відхилення по вартості (формула 3.2) та за термінами (формула 3.3).

$$D_v = P_v - F_v \quad (3.2)$$

$$D_t = P_v - P_{v(t)} \quad (3.3)$$

де D_t – відхилення за термінами; D_v – відхилення по вартості; P_v – планова вартість робіт, виконаних за аналізований період; $P_{v(t)}$ – планова вартість робіт, освоєна за період (t); F_v – це обсяг коштів, реально затрачений на виконання зроблених робіт за аналізований період часу.

²¹⁰A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide). Fifth edition. Project Management Institute. URL: http://dinus.ac.id/repository/docs/ajar/PMBOKGuide_5th_Ed.pdf

У таблиці 3.9 представлено розрахунок відхилень виконання завдань інвестиційної програми у сфері електропостачання, що дозволило зробити загальний висновок про результативність її виконання.

Таблиця 3.9 – Аналізування виконання інвестиційної програми за методом освоєного обсягу

Код роботи	Планові витрати, грн	Фактичні витрати, грн	Плановий процент використання ресурсів, %	Освоєний обсяг ресурсу, грн. (за календарним планом виконання робіт)	Відхилення	
					Традиційний метод, грн	Метод освоєного обсягу, грн.
1	875203	894521	0,965630831	845123	19318	49398
2	751246	745214	0,338389822	254214	-6032	491000
3	452145	542130	1,457439538	658974	89985	-116844
4	658921	542136	0,831438063	547852	-116785	-5716
5	521356	501254	0,411576735	214578	-20102	286676
6	215874	201452	3,030137951	654128	-14422	-452676
7	112547	120214	2,884012901	324587	7667	-204373
Всього	3587292	3546921	0,975514678	3499456	-40371	47465

Джерело: Сформовано автором на основі аналізу інвестиційних програм розвитку підприємств електропостачання

Таким чином, розрахунки традиційним методом вказують на абсолютну економію бюджету в сумі 40 371 грн. Але при порівнянні їх з фактичним використанням ресурсу, можна зазначити наступне. У зв'язку з тим, що деякі роботи значно запізнюються з виконанням, фактичні перевитрати бюджету з урахуванням цього чинника становлять 47 465 грн. Якщо метод освоєного обсягу дає змогу отримати більш точну оцінку виконання бюджету проекту та окремих його робіт, то за його допомогою можна здійснювати прогнозну оцінку того, які будуть витрати за проектом при його завершенні.

Виконання запланованих робіт по інвестиційній програмі представлено на рис. 3.6. Управління даним інтеграційним процесом вимагає оцінювання виконання кожного етапу процесу та врахування зв'язку з іншими процесами для полегшення координації. Заходи, вжиті протягом одного процесу зазвичай впливають на цей процес та інші пов'язані з ним процеси.

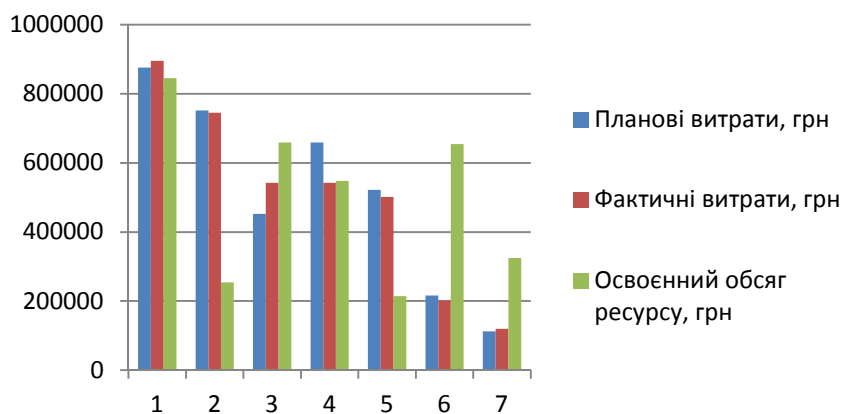


Рис. 3.6. Динаміка реалізації інвестиційної програми

Джерело: сформовано автором

Для прикладу, впливає зміна вартості проекту може впливати на план управління комунікаціями або рівень ризику. Ці процесові взаємодії часто вимагають компромісів між вимогами та завданнями проекту, а специфічні компроміси ефективності будуть різними від проекту до проекту та організації до організації. Успішне управління проектами включає активне управління ці взаємодії для задоволення потреб спонсора, замовника та інших зацікавлених сторін. За деяких обставин процес або сукупність процесів потрібно кілька разів повторювати, щоб досягти необхідного результату.

Застосування даного методу контролю за виконанням проекту дозволяє вчасно виявляти момент, коли виконання проекту відбувається із порушенням термінів, а отже, є ризик невиконання чи часткового виконання проекту.

$$I_r = \frac{\sum_{i=1}^m t_i \times C_i}{100 \times T}, \quad (3.4)$$

де I_r – інтегральний показник ступеня реалізації проекту; m – число видів робіт по проекту; t_i – запланована тривалість i -ої роботи; T – загальна тривалість робіт по проекту; C_i – відсоток виконання i -ої роботи по проекту.

Враховуючи умови виконання інвестиційної програми розвитку та приймаючи термін тривалості робіт по проекту 365 днів, а заплановану тривалість i -ої роботи – в середньому 30 днів, розрахуємо інтегральний показник ступеня реалізації проекту:

$$I_r = \frac{30 \times (0,97 + 0,34 + 1,46 + 0,83 + 0,41 + 3,03 + 2,88)}{100 \times 365} = \frac{9,975 \times 30}{36500} = \frac{299,25}{36500} \times 100\% = 0,82\%,$$

Таким чином, 0,18 % проекту залишається невиконаним, що свідчить про достатньо ефективну реалізацію інвестиційних завдань розвитку. А це, своєю чергою, може слугувати критерієм формування інвестиційної привабливості підприємства та активізації інвестиційної діяльності²¹¹.

Не менш важливим критерієм оцінювання результативності проектної діяльності є відповідність якості виконання проекту. Забезпечення якості проекту досягається шляхом перевірки процесу його реалізації з метою встановлення відповідності визначеним раніше вимогам до якості для підтвердження того, що він задовольняє відповідні стандарти якості²¹².

Отже, участь у проектній діяльності, уміння створювати сприятливі для реалізації проекту умови є потенційною можливістю залучення коштів у фінансування ідей розвитку, створенням передумов мотивації до подальшої діяльності у межах проекту. Оволодіння принципами, функціями, технологіями проектного менеджменту є однією із заборук прискорення перетворень у діяльності підприємств, їх розвитку та інтеграції у міжнародний економічний простір.

Не менш важливим є питання самої технології бюджетування. Розвиток підприємств в умовах глобальної економіки вимагає досягнення і підтримання ними конкурентної позиції на ринковому просторі. А це залежить від спроможності досягати високої інновативності у діяльності та фінансово підтримувати інноваційні процеси як на рівні національної економіки, так і окремих підприємств²¹³. Зважаючи на слабкість державної системи стимулювання інноваційної діяльності, вітчизняним підприємствам життєво важливо вишукувати можливості її забезпечення. І ці можливості необхідно розглядати у площині фінансово-інвестиційної діяльності. Залучення інвестицій

²¹¹Савка Ю.В. Технології проектування діяльності підприємств. Модернізація та суспільний розвиток економіки держави та регіонів: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. (Київ, 25-26 травня 2018). Київ, 2018. С. 68-71.

²¹²Довгань Л.С., Мохонько Г.А., Малик І.П. Управління проектами. Київ, 2017. С. 412.

²¹³Полохал В. І. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів. Матеріали Парламентських слухань у Верховній Раді України 17 червня 2009 року. URL: <http://kno.rada.gov.ua/komosviti/doccatalog/document?id=48719>.

у інноваційний розвиток підприємств може відбуватись як за рахунок власних фінансових ресурсів, так і за рахунок інвесторів, яких необхідно зацікавити у такій ініціативі. Управлінською технологією, яка здатна вирішувати завдання обґрунтування інноваційних рішень, робить прозорою структуру витрат на інноваційну діяльність, розподіляє відповідальність за виконану роботу, мотивує виконавців за результати діяльності є бюджетування. Особливої уваги заслуговує технологія «бюджетування з нуля» (ZBB – Zero Base Budgeting), яка на сьогодні не знайшла широкого застосування у вітчизняній практиці, а тому потребує додаткового вивчення²¹⁴.

Питання бюджетування широко розглядаються у вітчизняних і зарубіжних публікаціях. Фахівець з менеджменту Пітер Друкер «бюджетування з нуля» розглядає як метод, який можна і потрібно застосовувати у будь-якій ситуації в якості інструмента для періодичного систематичного оцінювання продукції, ринків і напрямів діяльності. На його думку «бюджетування з нуля» може слугувати інструментом систематичної відмови від усього застарілого, непродуктивного, непотрібного²¹⁵. У зарубіжній практиці метод «бюджетування з нуля» розглядається як сучасна технологія управління, спрямована на підвищення ефективності управління організаціями²¹⁶, а фахівці звертають увагу на особливості застосування даного методу, виділяють основні характеристики процесу «бюджетування з нуля» та пропонують основні кроки до впровадження даного методу на практиці²¹⁷. Попри те, що у вітчизняній практиці використовують різні методи бюджетування, досвід застосування методу «бюджетування з нуля» є незначним, проте зважають на його переваги. Зокрема, В. Савчук зазначає, що на відміну від бюджетування через прирощення, «бюджетування з нуля» дає можливість виявити проблеми і вирішувати їх на стадії планування, і в той же час акцентує на доцільності поєднання методу «бюджетування з нуля» та методу бюджетування через

²¹⁴ Полянська А. С., Савка Ю. В. Бюджетування з нуля як технологія управління інноваційною діяльністю підприємств. *Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки*: Матеріали XX міжнародної науково-практичної конференції. (Одеса, 7-11 вересня 2015). Київ-Одеса, 2015. С. 47-50.

²¹⁵ 21. Друкер П., Макьярелло Ф., Джозеф А. Менеджмент: пер. с англ. Москва, 2010. 702 с.

²¹⁶ Rigby D. Management Tools & Trends 2013. *Darrell Rigby and Barbara Bilodeau*. URL: <http://www.bain.com>.

²¹⁷ Paul Cichocki. Radical redesign through zero-based budgeting. URL: http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Radical_redesign_through_zero_based_budgeting-PI.pdf.

прирошення. А саме планувати витрати на основі даних попередніх періодів з врахуванням змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі, і проводити аналіз діяльності та можливостей зміни існуючої ситуації, обґрунтовуючи значні зміни витрат і продаж порівняно з фактичними результатами²¹⁸.

Таким чином, на сьогодні заслуговує на увагу питання обґрунтування можливостей впровадження методу «бюджетування з нуля» в умовах інноваційного розвитку вітчизняних підприємств, враховуючи те, що такий розвиток вимагає значних змін, суттєвих витрат та прозорого обґрунтування витрат на інноваційний розвиток.

Бюджетування з нуля є зусиллями цілеспрямованого перерозподілу витрат, який базується на підході щодо планування ресурсів за принципом «все з чистого листка». Даний метод відрізняється від традиційних методів бюджетування дослідженням усіх витрат для кожного нового періоду. Планування витрат починається із перегляду візії бізнесу та вивчення, які види діяльності і ресурси потрібні, щоб конкурувати в поточних і майбутніх ринкових умовах. І хоча наскрізною ідеєю бюджетування є зменшення витрат на управління діяльністю, у табл. 3.10 представлено відмінності в управлінні витратами на основні цільового скорочення витрат та методу «бюджетування з нуля».

«Бюджетування з нуля» досліджує кожну сферу витрат з більш повним набором інструментів, ніж при цільовому зменшенні витрат. Даний метод аналізує, які види діяльності повинні бути виконані, на якому рівні і як часто та досліджує, як вони могли б бути потенційно краще виконані – через упорядкування, стандартизацію, аутсорсинг, офшоринг, чи автоматизацію²¹⁹.

Таким чином, «бюджетування з нуля» зосереджує менеджерів на структуруванні всіх витрат і вимагає обґрунтування кожного їх виду. Це дозволяє компаніям радикально перебудувати структуру своїх витрат і підвищувати конкурентоспроможність. Даний процес корисний для узгодження розподілу ресурсів зі стратегічними цілями, хоча і супроводжується певними

²¹⁸ Савчук В. Годовое бюджетирование: цели, способы, подходы и последовательность составления (Continuous Budgeting). URL: http://www.bud-tech.ru/annual_budgeting.html.

²¹⁹ Rigby D. Management Tools & Trends 2013 / Darrell Rigby and Barbara Bilodeau. URL: <http://www.bain.com>

труднощами, зокрема може займати багато часу і ускладнюватись кількісним обрахунком віддачі витрат на такі види діяльності як дослідження²²⁰.

Таблиця 3.10 – Порівняльна характеристика підходів до управління витратами

Цільове скорочення витрат	Бюджетування з нуля
Обґрунтовує витрати, які необхідно скоротити чи ліквідувати	Обґрунтовує витрати, необхідні для здійснення певної діяльності
Фокусує увагу на масштабах діяльності, що дозволяють зменшувати витрати або інструментах зменшення витрат	Розглядаються усі сфери виникнення витрат і найширші можливості встановлення інструментів зменшення витрат
Розглядає можливості досягнути покращення діяльності (н-д, через досягнення ефекту, зростання ефективності)	Розглядається, які види діяльності будуть виконуватись і як вони будуть виконуватись
Формує цілеспрямовану ініціативу планування скорочення витрат і виконання цього завдання	Розвиток деталізованої і зрозумілої ініціативи організування, планування і виконання

Джерело: сформовано на основі джерела²²¹

Для прикладу, основними етапами складання бюджету з нуля, зокрема, для впровадження нової технологічної лінії слід розглядати такі: визначення цілі нового проекту та її узгодження із візією та стратегією підприємства; вибір критеріїв досягнення цілей інноваційної діяльності (частка ринку, прибуток, ефективність); дослідження альтернатив, враховуючи утрачену вигоду від відмови від даного проекту; оцінка ефекту від реалізації розглянутих альтернатив; оцінка витрат на реалізацію проекту; оцінка фінансово-інвестиційних можливостей реалізації даного проекту; ідентифікація факторів, що обмежують ефективність даного проекту; виділення видів діяльності, що дозволяють реалізувати проект та досягнути значень вибраних критеріїв досягнення цілей.

Слід зазначити, що хоча «бюджетування з нуля» доволі трудомістка діяльність, вона вимагає використання ключових інструментів, які дозволяють на протигагу іншим інструментам бюджетування, формувати бюджет із

²²⁰Полянська А. С., Савка Ю. В. Бюджетування з нуля як технологія управління інноваційною діяльністю підприємств. Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки: Матеріали XX міжнародної науково-практичної конференції. (Одеса, 7-11 вересня 2015). Київ-Одеса, 2015. С. 47-50.

²²¹ Paul Cichocki Radical redesign through zero-based budgeting. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Radical_redesign_through_zero_based_budgeting-PI.pdf

врахування як потенційних витрат на здійснення діяльності, так і не використаних можливостей підприємства, зокрема, втраченої вигоди.

Для впровадження «бюджетування з нуля», компанії повинні зробити наступні кроки: переглянути бачення бізнесу та обґрунтувати, які види діяльності і ресурси будуть дійсно необхідні, щоб конкурувати в ринкових умовах, з наступним встановленням чіткої місії, стратегічних цілей діяльності та цілей витрат; сформуванню комплексну фактологічну базу по поточних пропозиціях, функціях і витратах; використовувати підхід до планування з «чистого аркуша паперу», щоб побудувати бажаний стан та визначити життєздатні пропозиції; вибудувати майбутній стан, враховуючи принцип «знизу-вгору», обґрунтовуючи види діяльності, які повинні виконуватись²²².

Основна вимога бюджету «з нуля» полягає у тому, що менеджери готують свій бюджет для найнижчого рівня можливої вартості здійснення операцій. Потім вони повинні розрахувати витрати і вигоди прийняття часткових бізнес-рішень, що може призвести до збільшення вибраного рівня витрат. Порушуючи бюджет через набір різноманітних рішень, менеджер таким чином полегшує вибір конкуруючих запитів на дефіцитні ресурси. У зарубіжних літературних джерелах зазначається, що регулювання бюджетів, відповідна реорганізація підприємств та впровадження «бюджетування з нуля» спрямовані на вирішення наступних питань: протистояти звичайному мисленню і розподілу ресурсів, розглядаючи кожен елемент витрат на діяльність та припущень щодо їх зміни; допомагати організаціям, діяльність яких є складною через злиття і поглинання; формувати ключові стратегічні імперативи, відмовляючись від значних витрат, не створюючих доданої вартості; погоджувати місію функціонування підприємства з ресурсами; обґрунтовувати пропоновану діяльність з ресурсами²²³.

Підсумовуючи викладене вище слід зазначити, що інноваційний розвиток підприємств вимагає не тільки застосування інноваційної продукції і послуг, а також управлінських технологій їх виробництва та реалізації, зокрема

²²² Rigby D. Management Tools & Trends 2013. Darrell Rigby and Barbara Bilodeau. URL: <http://www.bain.com>.

²²³ Rigby D. Management Tools & Trends 2013. Darrell Rigby and Barbara Bilodeau. URL: <http://www.bain.com>.

бюджетування. Проте для окремих підприємств процес бюджетування може бути ускладнений як суб'єктивними, так і об'єктивними чинниками. Критика «бюджетування з нуля» фокусується на практичних труднощах реалізації, значних трудозатратах, необхідності використання засад стратегічного управління. Проте, особливі переваги, які демонструє метод «бюджетування з нуля» є необхідними для обґрунтування кардинальних інноваційних змін у діяльності вітчизняних підприємств.

З метою узагальнення процесу впровадження проектної діяльності у практику підприємств електропостачання пропонуємо розглянути критерії обґрунтування рішення щодо здійснення проектної діяльності (рис. 3.7). Тільки в умовах врахування зазначених критеріїв можливо розглядати проектну діяльність як інструмент планування розвитку підприємств ПЕК. Відповідність соціальним і корпоративним критеріям на сьогодні стає важливим чинником конкурентного розвитку.

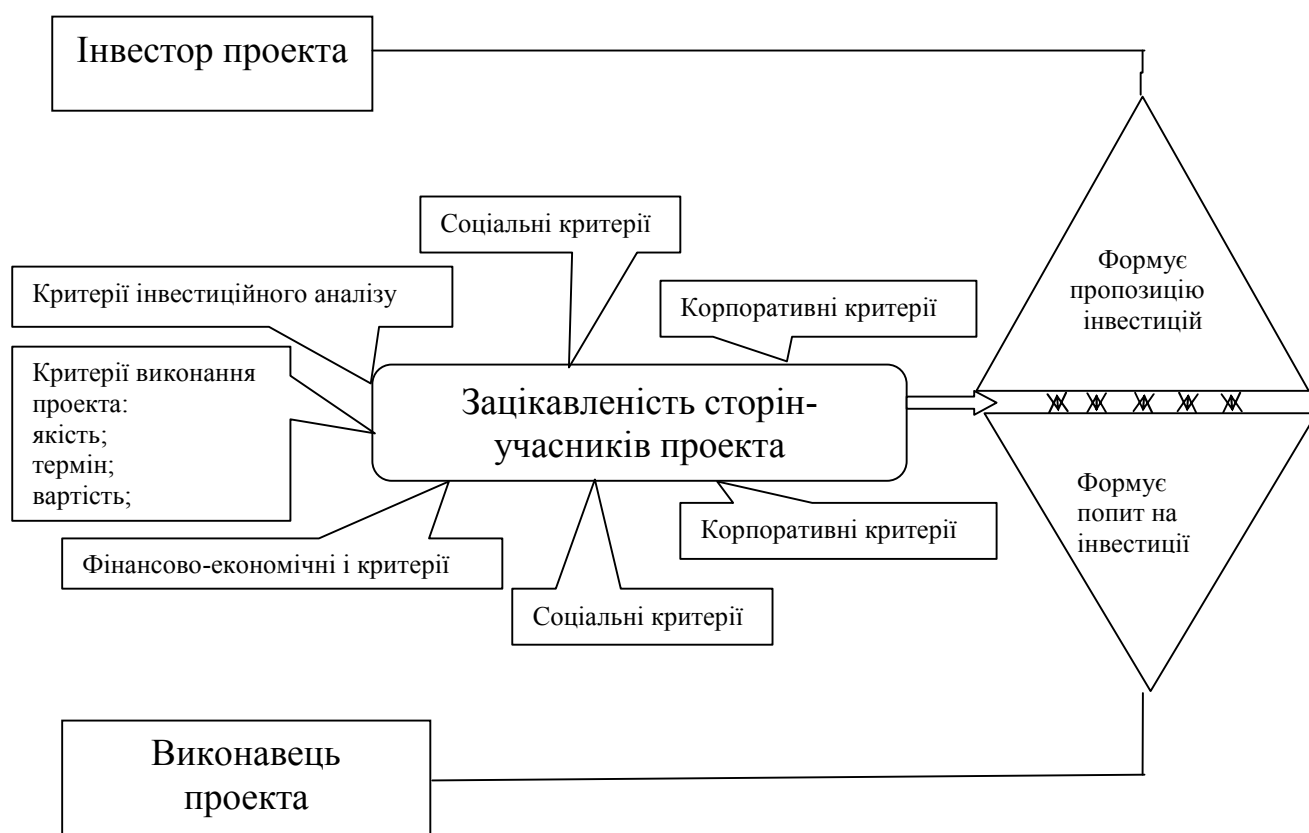


Рис. 3.7. Модель обґрунтування рішень учасників проекту

Джерело: сформовано автором

У додатку У представлено методика обґрунтування економічної ефективності від впровадження інвестиційної програми розвитку. Проте, навіть досягнення позитивних значень критеріїв оцінювання не дозволяє повністю досягнути задекларованих завдань розвитку підприємств ПЕК.

Таким чином, інвестуючи у розвиток інвестор прагне вкласти кошти у соціально вагомі чи корпоративно цінні об'єкти, тим самим створюючи собі імідж. Проте це не достатні критерії для заохочення до інвестування. Не менш важливими є критерії обґрунтування інвестиційних рішень, які традиційно розглядаються у інвестиційному аналізі.

Щодо замовника-виконавця проекту, то важливими критеріями для нього є також одержання соціальних та корпоративних вигід, а також досягнення належного фінансово-економічного результату (Додаток П.1).

Слід зазначити, що для обох сторін важливими критеріями є вартість проекту, термін його реалізації та якість виконаних по проекту робіт.

3.3 Імплементация механізму удосконалення планування розвитку підприємств паливно-енергетичного комплексу

Будь-які рішення вимагають фінансово-інвестиційного забезпечення їх реалізації. Чим вони складніші, тим більші ресурси для їх виконання потрібні. Тому для реалізації важливих проектів, пов'язаних із розвитком підприємств електропостачання, потрібно забезпечення фінансування не з одного джерела, а з декількох, зокрема: держава, регіональні бюджети, різноманітні фонди, засоби приватних фірм, міжнародних організацій і компаній. Завдання фінансового забезпечення стосується розподілу ресурсів для реалізації цілей розвитку, що представлені у проектах.

На сьогодні можна виділити такі механізми фінансування розвитку підприємств електропостачання:

- самофінансування;
- просте фінансування, коли проект фінансується однією стороною;

– змішане фінансування, коли використовуються різні джерела фінансування у різних складові проекту.

Зокрема, змішане фінансування набуває вагомості, коли реалізація завдань розвитку вимагає реалізації декількох типів проектів. Для прикладу, це може бути соціальний захід, охорона навколишнього середовища, для реалізації яких доцільно залучати приватний бізнес. Зазвичай бюджетних коштів не вистачає для реалізації необхідної кількості проектів. Разом з тим, приватний бізнес також може бути зацікавленим за умови отримання пільг та власного фінансування. Попри це, якщо бюджетні кошти складають велику частку, то також буде значною кількість бажаючих інвестувати приватні інвестиції у розвиток, що загострюватиме конкуренцію і вимагатиме конкурсного відбору претендентів, з іншого боку, може зменшитись ефективність використання бюджетних коштів. Якщо ж частка бюджетних засобів буде малою, то незначним також буде і частка приватних засобів.

Пропонується розглянути механізм змішаного фінансування²²⁴. Зокрема, фінансування розвитку підприємств електропостачання можливе за рахунок:

- потенційних інвесторів;
- централізованих фондів розвитку фінансування програм розвитку;
- коштів міжнародних фінансових установ, організацій та компаній.

При цьому, не завжди результатом реалізації проекту є високий дохід від діяльності. У таких випадках критерієм виступає інша цінність, зокрема соціальна ефективність – вагомість та цінність для населення, суспільства, регіону.

Як правило, проекти соціальної вагомості фінансуються із бюджету в недостатніх обсягах. Для прикладу, кількість проектів (заходів), що потребують фінансування – n , $\{i = \overline{1, n}\}$. Кожний проект передбачає включення у програму розвитку підприємства з електропостачання проекту, що потребує фінансування у розмірі S_i . Ці проекти проходять оцінку, в результаті якої їх цінність (соціальна, екологічна) складе $f_i(S_i)$. Окрім зазначених цінностей, пропонований пакет проектів може мати економічну цінність $\varphi_i(S_i)$. На основі

²²⁴ Бурков В.Н., Новиков Д.А. Как управлять организациями. Москва, 2004. С. 158-162.

визначених завдань розвитку керівництво визначає обсяги фінансування проектів підприємства $\{x_i\}$ (у більшості випадків $x_i \leq S_i$), виходячи із обмеженого обсягу бюджетних засобів R . Процедура називають механізмом змішаного фінансування (3.5).

$$\{x_i = \pi(S), i = \overline{1, n}\}, \quad (3.5)$$

Недостаючі засоби $y_i = S_i - x_i$ підприємство електропостачання повинно забезпечити за власний рахунок.

Таким чином, потреби підприємства у фінансуванні проектів можна описати виразом:

$$\varphi_i(S_i) - y_i = \varphi_i(S_i) - S_i + x_i = \varphi_i(S_i) - S_i + \pi_i(S) \quad (3.6)$$

де $\varphi_i(S_i)$ - дохід фірми.

Необхідно сформулювати такий механізм фінансування виконавців проектів $\pi(S)$, який забезпечить максимальний соціально-економічний ефект від проектної діяльності:

$$\Phi = \sum_{i=1}^n f_i(S_i^*) \quad (3.7)$$

де $S^* = (S_i^*)$ - рівновага стратегій фірми (рівновага Неша), яка визначає, що загальна потреба у фінансуванні програми розвитку підприємства рівні потребам фінансування кожного проекту, з якого складається програма розвитку.

Припустим що, доходи від проекта складають: $\varphi_i(S_i) = a_i S_i$, а соціально-екологічний ефект складе $f_i(S_i) = b_i S_i$, $0 < a_i < 1, b_i > 0, i = \overline{1, n}$, при цьому a_i – ефект від проектів на одиницю вкладених засобів для i -ої фірми ($a_i < 0, i = \overline{1, n}$, b_i – неекономічний (соціально-екологічний) ефект, який хоче досягнути підприємство.

Визначення обсягів фінансування за кожним проектом матиме вигляд:

$$x_i(\bar{S}) = \frac{l_i S_i}{\sum_j l_j S_j} R, \quad i = \overline{1, n} \quad (3.8)$$

При цьому $\bar{S} = (S_1, S_2, \dots, S_n)$

де l_i - пріоритет і-ого проекту.

Визначимо ситуацію рівноваги Неша – отриманий соціальний ефект є рівнозначним доходу від його реалізації. Для цього підставимо формулу (3.8) у формулу (3.6) і визначивши S_i по кожному проекту отримаємо:

$$a_i S_i - \left(S_i - \frac{l_i S_i}{L(S)} \right) = \frac{l_i(S)}{L(S)} - (1 - a_i) S_i, \quad (3.9)$$

де $L(S) = \sum_j l_j S_j$ - соціальний ефект від проектів програми розвитку.

Визначимо соціальний ефект від проекту:

$$l_i S_i = L(S) [1 - q_i L(S)] \quad (3.10)$$

Звідси, після проведених розрахунків потенційну вигоду від проекту можемо визначити:

$$q_i = \frac{1 - a_i}{l_i}, \quad (3.11)$$

або $\frac{1 - \frac{\varphi_i(S_i)}{S_i}}{l_i}$, звідси $\frac{S_i - \varphi_i(S_i)}{S_i} l_i$

Сумарний ефект від проекту програми розвитку складе:

$$L(S^*) = \frac{(n-1)}{Q} \quad (3.12)$$

На основі цього, фінансування проектів програми розвитку підприємства складе:

$$S_i^* = \frac{(n-1)}{l_i Q} \left[1 - \frac{(n-1)q_i}{Q} \right], \quad (3.13)$$

де $Q = \sum_i q_i$, або:

$$S_i^* = \frac{L(S^*)}{l_i} (1 - L(S^*) q_i)$$

$$S_i^* = \frac{L(S^*)}{l_i} - \frac{L^2(S^*)}{l_i} q_i$$

$$S_i^* = \frac{L(S^*) - L^2(S^*) q_i}{l_i}$$

$$S_i^* = \frac{L(S^*) - L^2(S^*) \frac{(1-a_i)}{l_i}}{l_i}$$

$$S_i^* = \frac{(L(S^*) l_i - L^2(S^*) (1-a_i)) l_i}{l_i}$$

Отже, можна виділити наступне представлення рівноваги стратегії фірм:

$$S_i^* = L(S^*) l_i + L^2(S^*) q_i - L^2(S^*)$$

Для визначення соціальної ефективності проекту застосуємо наступні розрахунки:

$$\sum_{i=1}^n b_i S_i^* = \sum_{i=1}^n \frac{b_i (n-1) R}{l_i Q} \left[1 - \frac{(n-1) q_i}{Q} \right], \quad (3.14)$$

Враховуючи наступні перетворення:

$$l_i = \frac{1 - a_i}{q^i}$$

$$\alpha_i = \frac{q_i}{Q},$$

$$p_i = \frac{1 - a_i}{b_i},$$

соціальний ефект від реалізації проекту складе:

$$\sum_{i=0}^n b_i S_i = \sum_{i=0}^n \frac{b_i}{l_i} L(S^*) R (1 - L(S^*) q_i)$$

$$\Phi = \sum_{i=0}^n \left(\frac{(n-1) \alpha_i}{p_i} - \frac{(n-1)^2 \alpha_i^2}{p_i} \right)$$

$$\Phi = (n-1) \sum_{i=0}^n \frac{\alpha_i}{p_i} (1 - (n-1) \alpha_i)$$

(3.15)

При цьому:

$$\frac{q_i}{Q} < \frac{1}{n-1} \quad (3.16)$$

Якщо умова (3.10) порушується, то потенційні проекти вибувають із складу претендентів. З новими значенням формули необхідно проводити додаткові розрахунки і за закінчену кількість кроків буде отримано ситуацію рівноваги, така, що виконується умова (3.8) для всіх проектів, що розміщуються в порядку:

$$q_1 \leq q_2 \leq \dots \leq q_n \quad (3.17)$$

Для визначення кількості числа проектів на участь в програмах розвитку підприємства необхідно знайти таке число k , що $q_i < \frac{Q_k}{k-1}$, де $Q_k = \sum_{i=1}^k q_i, i = \overline{1, k}$.

Дослідимо пріоритетність заходів інвестиційної програми ефект від проекту та пріоритетність по відношенню до неекономічної (соціальної) значимості.

У таблиці 3.11 представлено елементи інвестиційної програми розвитку підприємств електропостачання.

Для побудови механізму змішаного фінансування здійснимо ранжування потенційних проектів програми розвитку підприємств електропостачання.

У таблиці 3.12 представлено характеристику потенційних проектів програми розвитку підприємства та зроблено оцінку їх пріоритетності на основі шкали методу ієрархій Сааті (Додаток X). Як бачимо із таблиці 3.12, ефект від проектних заходів достатньо низький. Проте вони мають окрім економічного соціального значення і спрямовані на забезпечення розвитку не тільки підприємств і галузі загалом, але і окремих територій, господарств, підприємств інших галузей, виробничих комплексів. Отже, фінансування розглянутих елементів програми може потенційно можна здійснювати із різних джерел: бізнес, органи місцевого самоврядування, інвестори, міжнародні організації.

Таблиця 3.11 – Елементи інвестиційної програми розвитку підприємств електропостачання

Захід	Номер заходу	Цінність	Оцінка	Пріоритет проекту (I_i)
Будівництво ПЛ-10кВ	1	Відновлення електричного зв'язку, можливість перезавантаження споживачів електричної енергії, зокрема соціального сектору (будинки-інтернат, пожежна частина, лікарня, пологовий будинок) при виникненні аварійних ситуацій чи планових робіт	8	0,18
Модернізація (технічне переоснащення) ПЛ-10кВ	2	Зменшення втрат, підвищення надійності електропостачання споживачам якісною електроенергією (дефектність 48 %)	5	0,11
Модернізація ПЛ 10 кВ	3	Забезпечення надійності електропостачання (знос обладнання 73 %)	6	0,14
Модернізація ПЛ 10 Кв	4	Зменшення втрат електроенергії та підвищення надійності електропостачання (дефектність 42 %)	4	0,9
Модернізація ПЛ 10 кВ	5	Заміна дефектних ліній, підвищення надійності електропостачання	6	0,14
Модернізація (технічне переоснащення) ПЛ 04 кВ	6	Підвищення надійності електропостачання та безпечність ПЛ, підвищити стійкість в умовах стихійних явищ, зниження технічних і комерційних втрат електроенергії	7	0,16
Заміна однофазних та трифазних відгалужень	7	Для запобігання несанкціонованого споживання електроенергії в побутовому секторі, зменшення понаднормових та нормативних втрат електроенергії в побутовому секторі	8	0,18

Джерело: Сформовано на основі²²⁵

Таблиця 3.12 – Характеристика потенційних проектів програми розвитку підприємства електропостачання

Потенційний проект програми розвитку (№ проекту)	Вартість, тис.грн.	Сукупний економічний ефект, тис.грн.	Термін окупності, роки	Ефект від проекту на одиницю вкладених коштів (a_i)
1	231,0	153,55	1,5	0,66
2	2139,83	428,24	4,9	0,20
3	1250,83	249,25	5	0,19
4	1117,16	413,18	2,7	0,37
5	1938,48	139,44	5,6	0,07

²²⁵ Інвестиційна програма на 2018 рік ПрАТ «Прикарпаттяобленерго».

6	7271,87	571,06	12,5	0,08
7	1847,54	84	19,8	0,01
Всього	15796,71			

Джерело: сформовано автором

Таблиця 3.13 – Визначення пріоритетності проектної діяльності підприємств електропостачання

Критерії	Проекти у розвиток підприємства						
	Проект 1	Проект 2	Проект 3	Проект 4	Проект 5	Проект 6	Проект 7
a_i (дохідність підприємства від виконання проекту)	0,66	0,20	0,20	0,37	0,7	0,8	0,1
l_i (пріоритет проекту)	0,18	0,11	0,14	0,9	0,14	0,16	0,18
q_i	0,06	0,09	0,112	0,57	0,042	0,032	0,162

Джерело: сформовано автром

Розміщуємо проекти відповідно до формули (3.14).

Таблиця 3.14 – Розміщення пріоритетності проектної діяльності підприємства відповідно до умови задачі

Критерії	Проекти у розвиток підприємства						
	Проект 6	Проект 5	Проект 1	Проект 2	Проект 3	Проект 7	Проект 4
a_i	0,8	0,7	0,66	0,20	0,20	0,1	0,37
l_i	0,16	0,14	0,18	0,11	0,14	0,18	0,9
q_i	0,032	0,042	0,06	0,09	0,112	0,162	0,57

Джерело: сформовано автром

На основі даних табл. 3.14 перевіряємо умову $q_i < \frac{Q_k}{k-1}$, де $Q_k = \sum_1^k q_i, i = \overline{1, k}$.

Таблиця 3.15 – Значення показника q_i

q_i	$q_6=0,032$	$q_5=0,042$	$q_1=0,06$	$q_2=0,09$	$q_3=0,112$	$q_7=0,162$	$q_4=0,57$
Значення Q_k	$\frac{1,068}{6} = 0,178$						
Перевірка умови	$0,032 < 0,178$	$0,042 < 0,178$	$0,06 < 0,178$	$0,09 < 0,178$	$0,112 < 0,178$	$0,162 < 0,178$	$0,57 > 0,178$

Джерело: сформовано автором

Для визначення кількості числа виконавців – претендентів на участь в програмах розвитку підприємства знаходимо число k .

$$\frac{q_1 + q_2}{1} = \frac{0,032 + 0,042}{1} = \frac{0,074}{1} = 0,074 > q_2 = 0,042$$

$$\frac{q_1 + q_2 + q_3}{2} = \frac{0,032 + 0,042 + 0,06}{2} = \frac{0,134}{2} = 0,067 > q_3 = 0,06 \text{ виконується.}$$

$$\frac{a_1 + a_2 + a_3 + a_4}{3} = \frac{0,032 + 0,042 + 0,06 + 0,09}{3} = \frac{0,224}{3} = 0,075 > 0,09 \text{ не виконується.}$$

Отже, максимальне $k=3$, при цьому їх зміст представлений у таблиці 3.14.

Таким чином, пріоритетне значення проектів на основі застосування механізму змішаного фінансування мають перший, п'ятий і шостий проекти.

За умови, якщо економічна і соціальна цінність є однаковими, то сумарний ефект від програми з врахуванням усіх проектів складе:

$$L(S)7 = \frac{n-1}{Qk} = 7 - \frac{1}{1,068} = 5,62$$

Вибір проектів із врахуванням їх соціальної пріоритетності дозволить отримати такий результат:

$$L(S) = \frac{n-1}{Qk} = \frac{3-4}{0,134} = 14,92$$

Таким чином, оптимальне рішення включає три проекта з сумарним соціальним ефектом 14.92. За рахунок вибора оптимального механізму змішаного фінансування з'являється можливість збільшити соціальний ефект в 2,65 рази при тому ж обсязі бюджетного фінансування.

Беззаперечно, неможливо розглядати проектну діяльність тільки на основі розгляду соціальної ефективності. Важливо враховувати комерційну складову, тобто дохід від проекту. Підприємство має можливість залучати комерційні проекти, які потенційно можуть приносити дохід і підприємству, яке його реалізує, і організації, яка вкладає у цей проект кошти. Отже, важливим фінансово-економічним критерієм оцінювання капіталовкладень у розвиток підприємства є показник доданої вартості (EVA). Необхідно наголосити, що застосування даного показника важливим є і для проектної діяльності. Розрахунок і оцінювання показника доданої вартості є важливим і для демонстрування спроможності і можливості підприємства реалізовувати потенційні проекти.

У табл. 3.16 Представлено вихідні дані для розрахунку показника доданої вартості. Як бачимо із таблиці 3.16, значення показника доданої вартості протягом 2014-2017 років зросло на 36 % або на 26368,18 тис. грн. Це свідчить про те, що залучені капіталовкладення дозволили отримати додатковий дохід, який характеризує ефективність менеджменту, привабливість для потенційного інвестора, зростання можливостей для розвитку підприємства. Розрахований для кожного значення чинника формування доданої вартості коефіцієнт кореляції засвідчує, що вагомий вплив на створення доданої вартості для обраного підприємства має прибуток від діяльності, що формує дохідність на залучений капітал, а також розмір капіталовкладень. Отже, потенційно, дане підприємство спроможне до ефективної проектної діяльності.

Таблиця 3.16 – Показники для розрахунку доданої вартості, сформованої за рахунок капіталовкладень ПрАТ «Прикарпатобленерго»

Показники	2014	2015	2016	2017	Фактор	Коеф. Кореляції
Основні засоби, тис. грн:	1181997	1230891	1233132	1276602	x ₁	0,39
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	1027148	1134144	1996900	1397653	x ₂	0,29
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	-863231	-1030811	-1796793	-1187538	x ₃	-0,20
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн:	93113	37546	106717	138161	x ₄	0,99
Витрати (дохід) з податку на прибуток, тис. Грн.	-13680	-1370	-25196	-30208	x ₅	-0,93
Чистий фінансовий результат, тис. грн:	79433	36176	81521	107953	x ₆	0,99
Капіталовкладення, тис. грн	99262	34159	135317	134297	x ₇	0,91
ROIC	0,800236	1,059047	0,602445	0,8038378	x ₈	-0,65
Частка власного капіталу	0,885493	0,905864	0,822632	0,8138085	x ₉	-0,83
Дохідність на власний капітал	0,062048	0,025939	0,057767	0,0693658	x ₁₀	0,97
Частка позиченого капіталу	0,03	0,02	0,05	0,023	x ₁₁	0,20
Вартість позиченого капіталу	0,22	0,22	0,22	0,22	x ₁₂	
WACC	0,061543	0,027898	0,058521	0,0615105	x ₁₃	0,90
ROIC-WACC	0,738693	1,03115	0,543923	0,7423273	x ₁₄	-0,68
EVA, тис. грн.	73324,14	35223,05	73602,09	99692,324	У	

Джерело: сформовано автором на основі даних фінансової звітності ПрАТ «Прикарпатобленерго»²²⁶

²²⁶ Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України URL: <https://smida.gov.ua>.

У табл. 3.17 представлено дані для розрахунку значення доданої вартості для ПАТ «ЕК «Чернівціобленерго».

Як бачимо із таблиці 3.17, значення показника доданої вартості протягом 2014-2017 років зросло у 12,6 рази або на 133061 тис. грн. Це свідчить про те, що залучені капіталовкладення дозволили отримати додатковий дохід, який характеризує ефективність менеджменту, привабливість для потенційного інвестора, зростання можливостей для розвитку підприємства. Розрахований для кожного значення чинника формування доданої вартості коефіцієнт кореляції засвідчує, що вагомий вплив на створення доданої вартості для обраного підприємства має прибуток від діяльності, що формує дохідність на залучений капітал, а також основні засоби. Отже, потенційно, дане підприємство спроможне до ефективної проектної діяльності.

Таблиця 3.17 – Показники для розрахунку доданої вартості, сформованої за рахунок капіталовкладень ПАТ «ЕК «Чернівціобленерго»

Показники	2014	2015	2016	2017	Фактор	Коеф. Кореляції
Основні засоби, тис. грн...:	303638	323046	370064	427862	x ₁	0,852611
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	725274	976257	1349542		x ₂	0,256068
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	-730334	-924330	-1336100	-1660050	x ₃	-0,79484
Фінансовий результат до оподаткування:	13144	70869	38473	184747	x ₄	0,997986
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-638	-16264	-8989	-22622	x ₅	-0,88307
Чистий фінансовий результат:	12506	54605	29484	162125	x ₆	0,999943
Капіталовкладення	31575	47031	66337	70363	x ₇	0,653495
ROIC	0,396073	1,161043	0,444458	2,3041229	x ₈	0,984454
Частка власного капіталу	0,412457	0,44629	0,333072	0,4593248	x ₉	0,621529
Дохідність на власний капітал	0,079581	0,286963	0,178512	0,544398	x ₁₀	0,9832
Частка позиченого капіталу	-	-	0,03	-	x ₁₁	
Вартість позиченого капіталу	-	-	0,22	-	x ₁₂	
WACC	0,032824	0,128069	0,066057	0,2500555	x ₁₃	0,986068
ROIC-WACC	0,363249	1,032974	0,3784	2,0540674	x ₁₄	0,983304
EVA	11469,59	48581,8	25101,95	144530,34	У	

Джерело: сформовано автором на основі даних фінансової звітності

У табл. 3.18 представлено дані для розрахунку значення доданої вартості для ПрАТ «Львівобленерго».

Таблиця 3.18 – Показники для розрахунку доданої вартості, сформованої за рахунок капіталовкладень ПрАТ «Львівобленерго»

Показники	2014	2015	2016	2017	Фактор	Коеф. кореляції
Основні засоби:	3522821	3318189	3246647	3206190	x ₁	0,951356
Чистий дохід від реалізації продукції	2432340	3176237	4332425	5362415	x ₂	-0,86527
Собівартість реалізованої продукції	2559098	3238951	4468316	5421900	x ₃	-0,87045
Фінансовий результат до оподаткування:	128351	36015	-58581	-20115	x ₄	0,998594
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-17112	11868	-45160	-43065	x ₅	0,595806
Чистий фінансовий результат:	145463	24147	-103741	-63180	x ₆	0,99999
Капіталовкладення	117262	61753	263886	174211	x ₇	-0,70778
ROIC	1,240496	0,391026	-0,39313	-0,362664	x ₈	0,991546
Частка власного капіталу	0,792856	0,80637	0,821691	0,8118517	x ₉	-0,98055
Дохідність на власний капітал	0,046258	0,007757	-0,03436	-0,021259	x ₁₀	0,999939
Частка позиченого капіталу	0,01	0,02	0,06	0,04	x ₁₁	-0,93965
Вартість позиченого капіталу	0,22	0,22	0,22	22	x ₁₂	-
WACC	0,038876	0,010655	-0,01504	-0,008459	x ₁₃	0,998983
ROIC-WACC	1,20162	0,38037	-0,37809	-0,354205	x ₁₄	0,991137
EVA	140904,4	23489,01	-99773,3	-61706,37	У	

Джерело: сформовано автором на основі даних фінансової звітності

Іншою є ситуація для ПрАТ «Львівобленерго». Як бачимо із табл. 3.18 підприємство втрачає додану вартість, що негативно позначається на іміджі та результатах інвестиційної діяльності. Проте слід відмітити, що має місце позитивна динаміка зменшення втрат протягом 2016-2017 років.

Таким чином, створення доданої вартості на підприємстві слід розглядати як індикатор стану підприємства та орієнтиром для реалізації майбутніх змін. Даний показник слугує індикатором ефективного менеджменту на підприємстві і чинником привабливості для потенційних інвесторів чи інших зацікавлених сторін. І мова йде не тільки про комерційні проекти, але і про соціальні, оскільки інвестор вкладатиме кошти у ті об'єкти, які мають потенціал реалізувати проектні цілі. Проведення діагностики підприємства є важливим етапом оцінювання можливостей підприємства щодо досягнення бажаного рівня ефективності. Очевидно, підприємство, що характеризується позитивною динамікою ключових показників його розвитку має вищий потенціал для

формування доданої вартості, а отже є більш привабливим для потенційного інвестора у проекти розвитку. На основі проведених попередньо розрахунків будуюмо матрицю оцінювання результативності планування розвитку підприємств електропостачання (рис. 3.8). Для цього попередньо будуюмо таблицю 3.19 вихідних даних.

Таблиця 3.19 – Вихідні дані для побудови матриці оцінювання результативності планування розвитку підприємств електропостачання

Підприємство	Значення X^y	Значення EVA	Можливі варіанти	Характеристика ситуації
ПрАТ «Прикарпатобленерго»	$X^{2017} > 0$	$EVA > 0$	Ситуація 1	Негативні тенденції ключових показників зумовлюють втрату доданої вартості
ПАТ «ЕК «Чернівціобленерго»	$X^{2017} > 0$	$EVA > 0$	Ситуація 2	Підтримання значення ключових показників на певному рівні обмежує формування додаткового прибутку, а отже і вартості
ПрАТ «Львівобленерго»	$X^{2017} > 0$	$EVA < 0$	Ситуація 3	Позитивна тенденція значення ключових показників створює передумови для створення доданої вартості

Джерело: сформовано автором

Запропонована матриця оцінювання результативності планування розвитку підприємств електропостачання дозволяє ідентифікувати можливі ситуації у їх діяльності на основі врахування поточного стану шляхом діагностування ключових показників діяльності, що визначають ефективність менеджменту підприємства та формують його додану вартість. Таким чином, підсумовуючи викладене, у таблиці 3.20 узагальнено сценарні умови розвитку підприємств електропостачання.

Умова $ROCE < WACC$ характеризує ситуацію, інвестування за рахунок запровадження стимулюючого тарифоутворення.

Так, запропонована інвестиційна складова у розмірі 12,5 %, яка покликана забезпечити дохід енергопостачальним компаніям, коли вони зможуть залучити інвестиції у розвиток галузі, значно менша від вартості залучених інвестицій зацікавлених організацій. Зокрема, як вже зазначалось в роботі, розмір облікової ставки станом на квітень 2018 року склав 17 %.

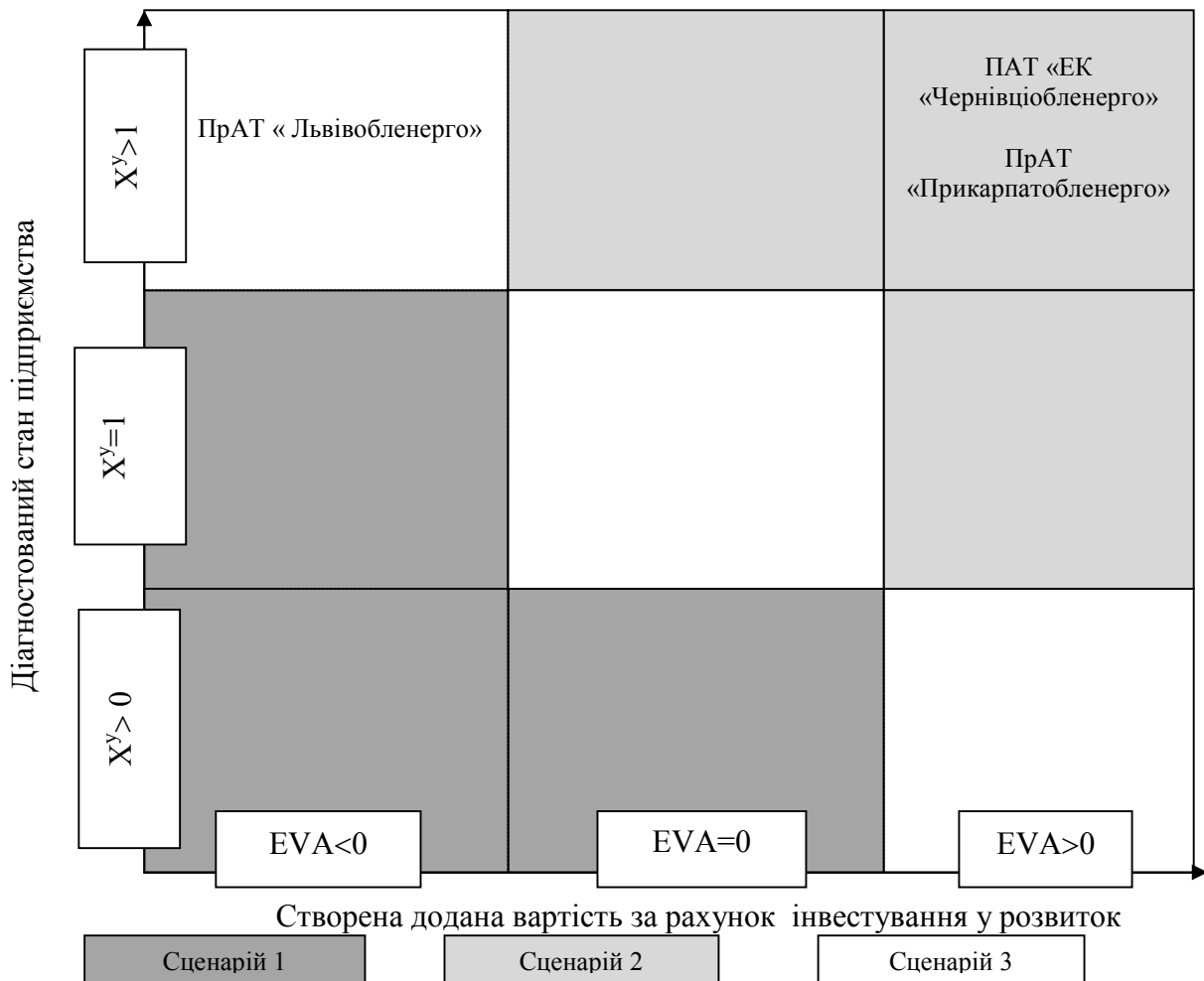


Рис. 3.8. Матриця оцінювання результативності планування розвитку підприємств електропостачання

Джерело: сформовано автором

Для узагальнення отриманих результатів дослідження можливостей реалізувати заходи, спрямованих на розвиток підприємств електропостачання, та дослідження умови стійкості розвитку здійснимо аналіз чутливості та розглянемо залежності, що впливають на умову стійкості розвитку, яка досягається як наслідок позитивної динаміки створеної доданої вартості.

Проведення аналізу чутливості базується на визначення коефіцієнта еластичності за формулою:

$$\bar{E}_i = b_i \cdot \frac{\bar{x}_i}{\bar{y}_{xi}}, \quad (3.17)$$

\bar{x}_i , \bar{y}_i – середні значення регресанта і k -го регресора, що визначають точку регресійної функції, для якої обчислюється коефіцієнт еластичності.

Таблиця 3.20 – Сценарії імплементації механізму планування розвитку підприємств ПЕК на основі проектної діяльності

Сценарії формування інвестиційної поведінки у сфері проектної діяльності	Чинники досягнення проектної зрілості	Результати імплементації	
Сценарій розвитку підприємств з незадовільним рівнем доданої вартості			Впровадження проектного менеджменту на рівні діяльності підприємств галузі, залучення фахівців та навчання персоналу у сфері проектного управління, що дозволить максимально використати існуючий потенціал проектної діяльності
Розроблення та реалізація проектів, які характеризуються низькою дохідністю, проте мають вагому соціальну чи іншу неекономічну цінність	Розгляд проектів, що мають низьку дохідність, проте достатньо високу соціальну цінність (вагомість) на основі врахування їх пріоритетності для підприємства	Створення передумов для задоволення суспільних потреб, проблем соціально-економічного розвитку, удосконалення технічної складової подальшого розвитку за рахунок зменшення витрат, підвищення надійності і якості постачання електроенергії споживачам	
Сценарій розвитку підприємств з високим рівнем доданої вартості			
Розроблення та реалізація проектів, які характеризуються високою ефективністю та дохідністю, що впливає з умови $ROCE > WACC$	Пошук, розроблення та реалізація проектів супроводжується значною зацікавленістю організацій та бізнесу у реалізації проекту, зокрема за рахунок виділення інноваційних проектів, перспективних видів діяльності, актуальних для міжнародної спільноти завдань розвитку	Запровадження передових практик проектного менеджменту, обґрунтування пріоритетів цілей та інтересів зацікавлених сторін у реалізації проектів	
Сценарій розвитку підприємств з низьким рівнем доданої вартості			
Розроблення та реалізація проектів, які характеризуються достатньою ефективністю, проте вартість залучених інвестицій не дозволяє досягати рівня доходу, привабливого для потенційного інвестора за умови, коли $ROCE < WACC$	Залучення зацікавлених у реалізацію проектів сторін ускладнене низьким рівнем отриманого доходу, що може бути зумовлено високим рівнем витрат на реалізацію проекту та високим рівнем вартості залучених інвестицій	Ситуація вимагає рішень, спрямованих на підвищення ефективності підприємства за рахунок збільшення прибутку і зменшення витрат, зокрема і за рахунок реалізації заходів, передбачених першим сценарієм розвитку (покращення технічного стану інфраструктури) підприємства на основі проектної діяльності	

Джерело: сформовано автором

Розрахунок коефіцієнта еластичності для кожного із чинників, вибраних для оцінювання показника створеної доданої вартості підприємства дозволить встановити зміну результуючого показника доданої вартості залежно від зміни

чинників, з допомогою яких він визначається. У таблиці 3.21 представлено результати проведених у Додатку С.1 розрахунків.

Таблиця 3.21 – Коефіцієнти еластичності для оцінки впливу чинників на додану вартість ПАТ «Прикарпаттяобленерго»

Фактор формування EVA	Коефіцієнт еластичності, %
Δ	0,773
Капіталовкладення	0,163

Джерело: сформовано автором

Отже, при збільшенні обсягів капіталовкладень на 1 % очікується збільшення значення показника доданої вартості на 0,163 %, а збільшення величини питомої доданої вартості на 1% зумовить збільшення результуючого показника на 0,773 %. Звідси, питома додана вартість має істотніший вплив на розвиток підприємства, відтак важливим є збільшення прибутковості роботи.

Аналогічно зробимо розрахунки для інших досліджуваних підприємств (таб. 3.22 – 3.23, Додатки С.2, С.3)

Таблиця 3.22 – Коефіцієнти еластичності для оцінки впливу чинників на додану вартість ПАТ «Чернівціобленерго»

Фактор формування EVA	Коефіцієнт еластичності, %
Δ	0,029
Капіталовкладення	0,995

Джерело: сформовано автором

Отже, збільшення обсягів капіталовкладень на 1 % зумовить збільшення значення доданої вартості на 0,995 %, а відповідно вплив питомої доданої вартості на 1 % зумовить зростання на 0,029 %. Для даного підприємства зростання обсягу капіталовкладень має вагоміше значення для забезпечення стійкості розвитку,

Таблиця 3.23 – Коефіцієнти еластичності для оцінки впливу чинників на додану вартість ПАТ «Львівобленерго»

Фактор формування EVA	Коефіцієнт еластичності, %
Δ	22,32
Капіталовкладення	-0,613

Джерело: сформовано автором

Аналізуючи результати аналізу чутливості для даного підприємства можемо підсумувати, що збільшення величини питомої доданої вартості на 1 % зумовить зростання результуючого показника на 22,32 %, а обсягів капіталовкладень на 1 % зумовить зменшення значення доданої вартості на 0,613 %. Для даного підприємства така ситуація визначена тим, що протягом 2016-2017 років значення доданої вартості було від'ємним і для відновлення стійкості розвитку необхідно підвищити прибутковість діяльності.

Таким чином, можемо підсумувати, що для кожного підприємства проведений аналіз чутливості впливу обсягів капіталовкладень та величини середньозваженої вартості капіталу на значення показника доданої вартості визначив різні ситуації стану підприємства та можливих сценаріїв їх розвитку із врахуванням отриманих результатів дослідження.

Пропонуємо розглядати три можливі ситуації (табл. 3.24).

Таблиця 3.24 – Альтернативи формування доданої вартості підприємства

Можливі варіанти	E_{Δ}	E_{κ}	Можливі сценарії розвитку
Ситуація 1 (для ПАТ «Прикарпаттяобленерго»)	$E_{\Delta} = 0,773$	$E_{\kappa} = 0,163$	Стійкість розвитку забезпечується головним чином за рахунок підвищення ефективності використання залученого капіталу, ніж власне залучення капіталу
Ситуація 2 (для ПАТ «Черкасиобленерго»)	$E_{\Delta} = 0,029$	$E_{\kappa} = 0,995$	Забезпечення стійкості розвитку підприємства у значній мірі можливе за рахунок залучення додаткових капіталовкладень
Ситуація 3 (для ПАТ «Львівобленерго»)	$E_{\Delta} = 22,32$	$E_{\kappa} = -0,613$	Підвищення прибутковості роботи є визначальною умовою забезпечення стійкості розвитку, підвищення ефективності підприємства. Залучення капіталу зменшуватиме додану вартість підприємства

Джерело: сформовано автором

Зокрема, для ПрАТ «Прикарпаттяобленерго» та ПрАТ «Львівобленерго» пріоритетною умовою планування розвитку є підвищення ефективності роботи підприємства, а для ПАТ «ЕК «Чернівціобленерго» – додаткове залучення інвестицій у розвиток.

Таким чином, врахування викладеного вище дозволяє удосконалити процес планування розвитку підприємств ПЕК, що можна відобразити з

допомогою модифікованої схеми планування розвитку енергетичних підприємств (рис. 3.9).

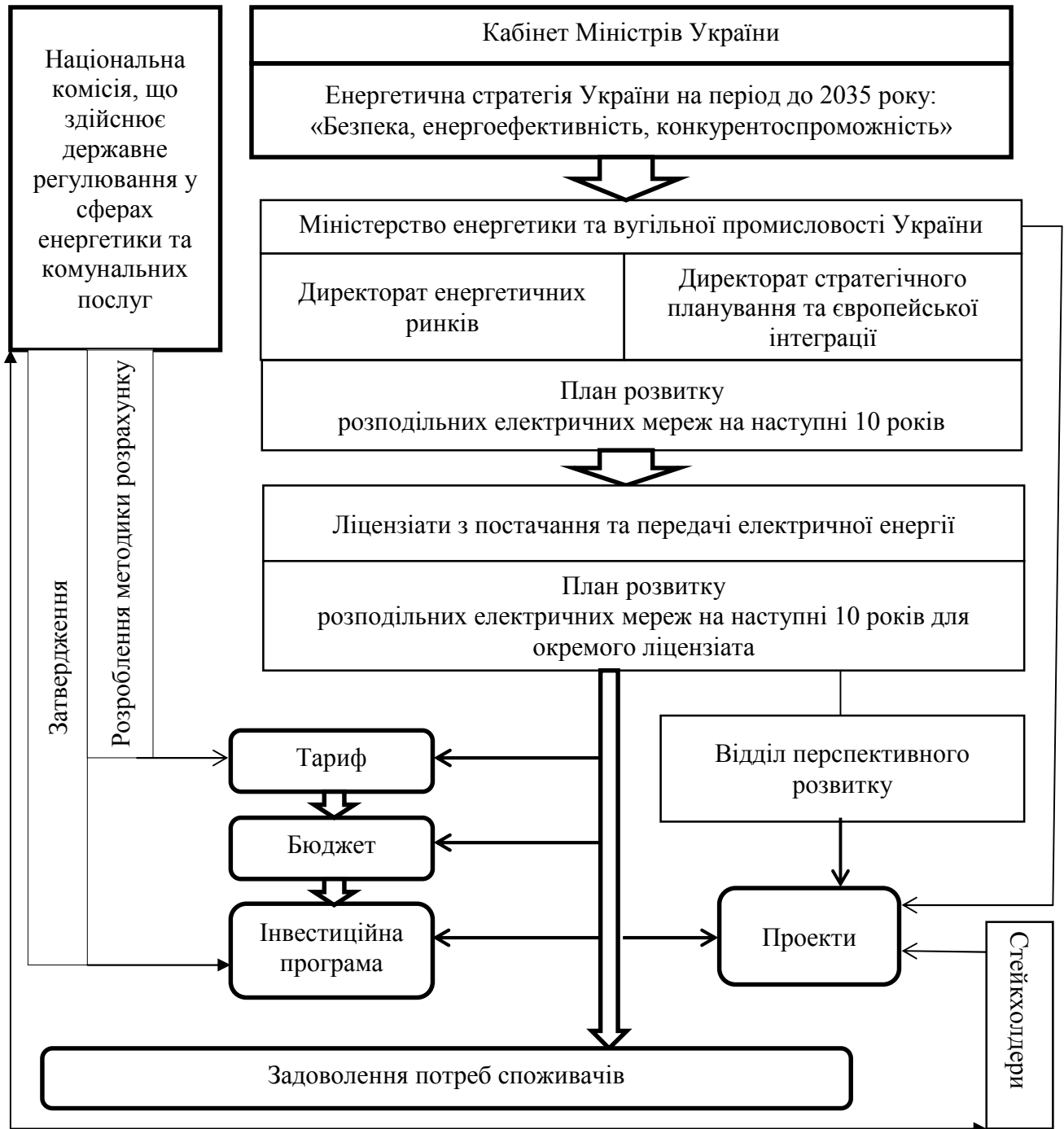


Рис. 3.9. Модифікована схема планування розвитку підприємств електроенергетики

Джерело: сформовано автором

Висновки до розділу 3

Обґрунтовано актуальність проектної діяльності для забезпечення розвитку підприємств електроенергетики. Проектна діяльність дозволяє гнучко підходити до питання пошуку джерел фінансування заходів, спрямованих на розвиток підприємств. Впровадження проектної діяльності у практику вимагає відповідних знань і досвіду. У роботі запропоновано методику оцінювання рівня зрілості проектної діяльності підприємств електропостачання, визначено поточний рівень зрілості для досліджуваних підприємств. На основі розробленого опитувальника здійснено опитування та оцінку зрілості фахівців, які працюють на підприємствах у сфері електропостачання та потенційно можуть залучатись у проектні групи. Визначено, що найбільш інформовані у даній сфері керівники, що працюють у фінансово-економічній сфері, а на деяких підприємствах функціонують спеціалісти у сфері проектного менеджменту.

Для впровадження проектної діяльності на підприємствах електропостачання необхідно реалізувати ряд заходів. Зокрема, пропоновано на підприємстві розробити механізм формування моделі інвестиційної поведінки, яка б дозволила керівникам обґрунтовано підходити до прийняття рішень щодо вибору та обґрунтування потенційних проектів. Окрему вагу звернено на оцінювання важливості зацікавлених у реалізації проектів сторін.

Обґрунтування застосування сучасних інструментів планування розвитку підприємств електропостачання значно розширює можливості планування розвитку підприємств. Зокрема, запровадження механізмів змішаного фінансування дозволить здійснювати вибір найбільш цінних проектів, які мають не тільки комерційний, але і соціальний, екологічний характер.

Дослідження тенденцій індикатора розвитку – показника доданої вартості – створює умови щодо мотивування потенційних інвесторів для участі у проектній діяльності. Проведення аналізу стійкості дозволяє визначити вплив факторів, що формують додану вартість та тенденцію такої стійкості.

Реалізація метода проектної діяльності для підприємств електропостачання вимагає певних дій. Зокрема, запропонований механізм впровадження проектної діяльності, що базується на моделі інвестиційної поведінки підприємства звертає увагу на необхідність врегулювання відносин підприємства з регулятором НКРЕКП, що сформує свободу пошуку і вибору потенційного інвестора у реалізацію заходів розвитку. Пропонований механізм розглядає можливі сценарії формування мотивів активізації проектної діяльності. Зокрема, пропонується три можливі альтернативи – реалізації соціальних проектів на основі врахування їх цінності та пріоритетності

Таким чином, планування розвитку підприємств паливно-енергетичного комплексу в сучасних умовах господарювання є складним і динамічним процесом. І врахувати ці важливі характеристики сучасного розвитку – складність і динамічність дозволяє проектна діяльність. В умовах діяльності підприємств енергетики вона набуває особливостей, враховувати які запропоновано на основі запровадження механізму удосконалення планування розвитку, що базується на моделі інвестиційної поведінки підприємства та здійсненні аналізу чутливості до запланованих змін.

Результати дослідження, представлені у даному розділі, опубліковані у працях [9-12] списку літературних джерел.

Перелік використаних джерел до розділу 3

1. Батіш М.Я., Дудзянський І.М. Дослідження операцій. Частина 3: Ухвалення рішень і теорія ігор. Львів, 2009. 278 с.
2. Бурков В.Н., Новиков Д.А. Как управлять организациями. Москва, 2004. 400 с.
3. Возглавить и победить: полезные советы по управлению проектами. URL: <http://spiderproject.com.ua>.
4. Довгань Л.Є., Мохонько Г.А., Малик І.П. Управління проектами. Київ, 2017. 420 с.

5. Інвестиційна програма на 2018 рік ПрАТ «Прикарпаттяобленерго».
6. Мельник Л., Сотник І. Економіка енергетики. Київ, 2015. 380 с.
7. Письменна У. Є. Концептуальні засади аналізу та моделювання глобальних енергетичних перетворень. *Вісник інституту економіки та прогнозування*. 2015. № 1. С. 45-49.
8. Полохал В. І. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів. *Матеріали Парламентських слухань у Верховній Раді України 17 червня 2009 року*. URL: <http://kno.rada.gov.ua/komosviti/doccatalog/document?id=48719>.
9. Полянська А. С., Савка Ю. В. Інвестування у відновлювальну енергетику – задоволення попиту на енергоресурси. Україна 2030 – Консолідація дій. Київ, 2018. С. 148-150.
10. Полянська А. С., Савка Ю. В. Бюджетування з нуля як технологія управління інноваційною діяльністю підприємств. *Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки*: Матеріали XX міжнародної науково-практичної конференції. (Одеса, 7-11 вересня 2015). Київ-Одеса, 2015. С. 47-50.
11. Савка Ю. В. Дослідження зрілості проектної діяльності підприємств електропостачання. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості»*. 2018. № 1 (17). С. 90-100.
12. Савка Ю.В. Технології проектування діяльності підприємств. Модернізація та суспільний розвиток економіки держави та регіонів: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. (Київ, 25-26 травня 2018). Київ, 2018. С. 68-71.
13. Савчук В. Годовое бюджетирование: цели, способы, подходы и последовательность составления (Continuous Budgeting). URL: http://www.bud-tech.ru/annual_budgeting.html.
14. Шидловський А. К., Стогній Б. С., Кулик М. М. Перспективи енергетики України на початку XXI століття. Київ, 2014. 468 с.

15. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide). *Fifth edition. Project Management Institute. URL: http://dinus.ac.id/repository/docs/ajar/PMBOKGuide_5th_Ed.pdf*
16. Paul Cichocki. Radical redesign through zero-based budgeting. URL: http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Radical_redesign_through_zero_based_budgeting-PI.pdf.
17. Rigby D. Management Tools & Trends 2013. *Darrell Rigby and Barbara Bilodeau.* URL: <http://www.bain.com>.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі запропоновано нові підходи до вирішення науково-практичного завдання, яке полягає у розвитку теоретичних положень, розробленні методичного забезпечення та практичних рекомендацій щодо удосконалення планування розвитку підприємств паливно-енергетичного комплексу в умовах ринкових трансформацій. За результатами проведеного дослідження зроблено такі висновки:

1. Визначено, що стан і перспективи розвитку вітчизняних енергетичних підприємств перебувають у прямій залежності від ринкових трансформацій у паливно-енергетичному комплексі. Розвинуто поняття планування розвитку енергетичних підприємств як динамічний процес цілепокладання, що базується на перспективному баченні майбутнього, представленого у нормативних документах, програмах і планах розвитку та обґрунтуванні можливостей їх реалізації шляхом застосування гнучких технологій планування із застосуванням стимулюючих інструментів планування розвитку та мотиваційних інструментів формування інвестиційної поведінки підприємств та залучення до процесу планування усіх зацікавлених у розвитку сторін в умовах формування нової моделі функціонування ПЕК.

2. Запропоновано концептуальні положення моделі планування розвитку енергетичних підприємств відповідно до сучасних тенденцій і завдань розвитку ПЕК на основі виділення сучасних підходів до планування та обґрунтування завдань, принципів, інструментів, технологій та результатів планування їх розвитку. Охарактеризовано процес планування розвитку енергетичних підприємств та узагальнено його особливості на основі дослідження систем стратегічного, тактичного та оперативного планування із виділенням процесу бюджетування для підприємств електропостачання.

3. Запропоновано механізм удосконалення планування розвитку підприємств ПЕК, що базується на моделі інвестиційної поведінки підприємства та звертає увагу на необхідність врегулювання відносин підприємства з регулятором НКРЕКП, що сформує свободу пошуку і вибору

потенційного інвестора у реалізацію заходів розвитку на основі використання стимулюючих інструментів планування розвитку, в тому числі проектної діяльності.

4. Удосконалено методичний підхід до оцінювання стійкості розвитку енергетичних підприємств на основі проведеної оцінки результатів їх діяльності. Проведення експрес-діагностики результатів планування розвитку енергетичних підприємств на прикладі сфери електропостачання, дозволило оцінити поточний стан їх розвитку та окреслити тенденції до розвитку на основі застосування показника створеної доданої вартості. Оцінено передумови розвитку як задовільні, що вимагають додаткового інвестування у реалізацію цілей розвитку.

5. Розвинуто модель формування інвестиційної поведінки підприємств ПЕК з метою зацікавлення стейкхолдерів у реалізації цілей і завдань розвитку на основі аналізування та обґрунтування доцільності використання стимулюючих інструментів планування розвитку енергетичних підприємств, що базуються на використанні методу стимулюючого тарифоутворення, реалізації інвестиційних програм, проектній діяльності.

6. У межах реалізації запропонованого механізму удосконалення планування розвитку підприємств паливно-енергетичного комплексу розглянуто шляхи розширення інвестиційних можливостей енергетичних підприємств для вирішення завдань їх розвитку із застосуванням проектної діяльності. Запропонований механізм змішаного фінансування у проектній діяльності значно розширює сфери застосування проектів розвитку. Застосування аналізу чутливості для дослідження умови стійкості розвитку за результатами реалізації даного механізму дозволяє визначити пріоритети розвитку підприємств та сформулювати відповідні сценарії розвитку.

7. На основі ознайомлення із зарубіжним і вітчизняним досвідом впровадження проектної діяльності на підприємствах ПЕК запропоновано чотирьохетапну модель оцінювання зрілості проектної діяльності, на основі застосування якої визначено рівень такої зрілості для досліджуваних у роботі підприємств, як підготовчий. Виділено чинники, необхідні для активізації

проектного методу планування розвитку підприємств паливно-енергетичного комплексу. Проведене у роботі анкетування керівників, які потенційно можуть бути залучені до процесу впровадження проектної діяльності на підприємствах електропостачання, дозволило виділити слабкі і сильні сторони, а також перешкоди і можливості для її імплементації.

8. Практичне застосування одержаних у роботі результатів дасть змогу розширити можливості підприємств паливно-енергетичного комплексу щодо реалізації цілей і завдань їх розвитку шляхом використання сучасних підходів до планування шляхом застосування механізму удосконалення планування їх розвитку із залученням у даний процес зацікавлених у результатах діяльності сторін.

ДОДАТКИ

Додаток А

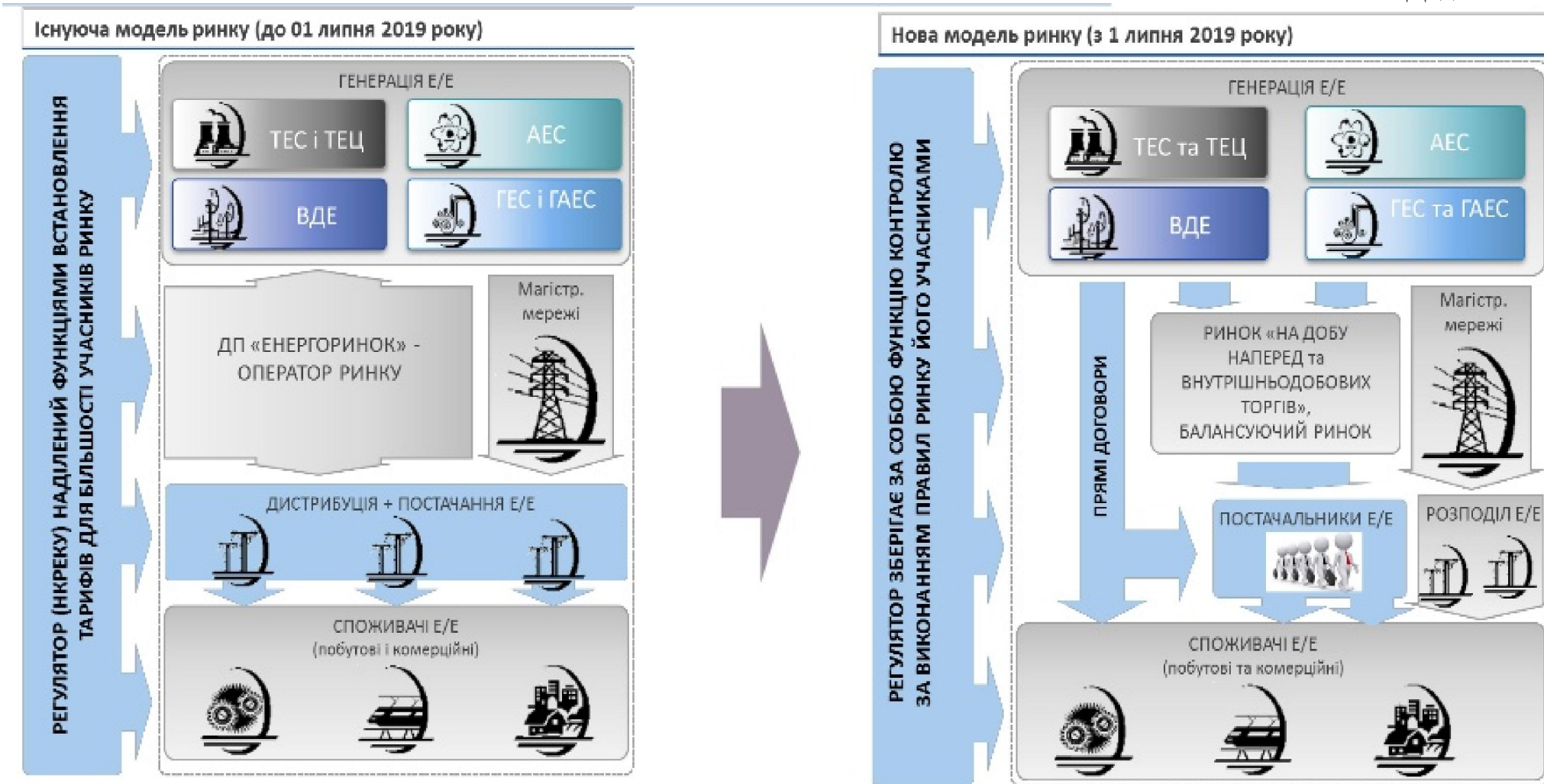


Рис. А.1. Порівняння моделей ринку електроенергії

Таблиця Б.1 – Концептуальні положення формування моделі планування розвитку підприємств

Концептуальні положення	Характеристика концептуальних положень
Технології планування розвитку	Технології планування на основі формального планування
	Технології планування на основі системного підходу
	Технології планування на основі інкрементального підходу
	Технології планування на основі партисипативного підходу
	Технології планування на основі проактивного підходу
Інструменти планування розвитку	Програми розвитку
	Плани розвитку
	Стратегії
	Бюджети
	Проекти
Завдання планування розвитку	Сценарії
	Визначення цілей розвитку
	Обґрунтувати способи їх досягнення
	Встановити контрольні показники обмеження
	Визначити суб'єктів планування розвитку
	Узгодити із різними рівнями планування
	Сформувати систему планів
	Забезпечити реалізацію показників
Проконтролювати виконання планів	
Принципи планування розвитку	Оцінити результати та прийняти відповідні рішення
	принцип взаємозв'язку і координації
	Принцип науковості
	Принцип системності
	Принцип динамічності
	Принцип ідеалізації
	Принцип релевантності
	Принцип безперервності
Принцип націленості на максимізацію прибутку	
Результати планування розвитку	Принцип формування доданої вартості
	В сучасних умовах зазначені процеси розвитку повинні відповідати ринковим трансформаціям у сфері електроенергетики як результати:
	– зміни структури власності внаслідок руйнування монополії державної власності і формуванням ефективних власників та зацікавленого менеджменту;
	– зміни галузевої структури виробництва в результаті її адаптації до нової структури попиту;
	– зміни джерел енергозабезпечення вітчизняної економіки із зміщенням акцентів на ВДЕ та альтернативні джерела енергії;
інтегрування України у світовий економічний простір	

Примітки: сформовано автором

Таблиця Б.2 – Методичний базис формування моделі планування розвитку підприємств електропостачання

Концептуальний підхід до планування	Методи планування розвитку	Характеристика
Формальний підхід	Балансовий	Балансування доходів і витрат, потреб і можливостей
	Нормативний	Використання норм при визначенні значень показників у різних сферах планування
	Програмно-цільовий	Формування програм досягнення цілей
	Прогнозування	Передбачення зміни цілей та шляхів їх досягнення
	Проекти	Визначення конкретних завдань та планування роботи для їх досягнення
Системний	Методи стратегічного планування	Форсування стратегічних планів та їх узгодження із , тактичними, оперативними планами
	Бюджетування	Формування системи бюджетування на основі розгляду різних видів бюджетів
	Тарифи	Визначення показника із врахуванням системи факторів
	Інвестиційні програми	Визначення обсягу інвестицій для реалізації заходів у межах певної програми
Інкрементальний	Сценарне планування	Визначення альтернативних шляхів планування
	Експрес-діагностика	Визначення обставин і умов планування
	Аналіз чутливості	Визначення умов досягнення цілей
Інтерактивний	Моделювання	Ідеальний спосіб представлення цілей
	Контрольні показники	Показники, які є ключовими у досягненні цілей
	Механізми	Послідовність досягнення цілей та взаємозв'язки і залежності на даному шляху
	Проекти	Чітке визначення цілей і шляхів їх досягнення виходячи через систему критеріїв оцінки
Партисипативний	Партнерство	Спільне планування
	Співпраця	Спільна участь
	Участь	Взяття на себе зобов'язань
	Проекти	Спільне планування і розподіл зобов'язань

Джерело: сформовано автором

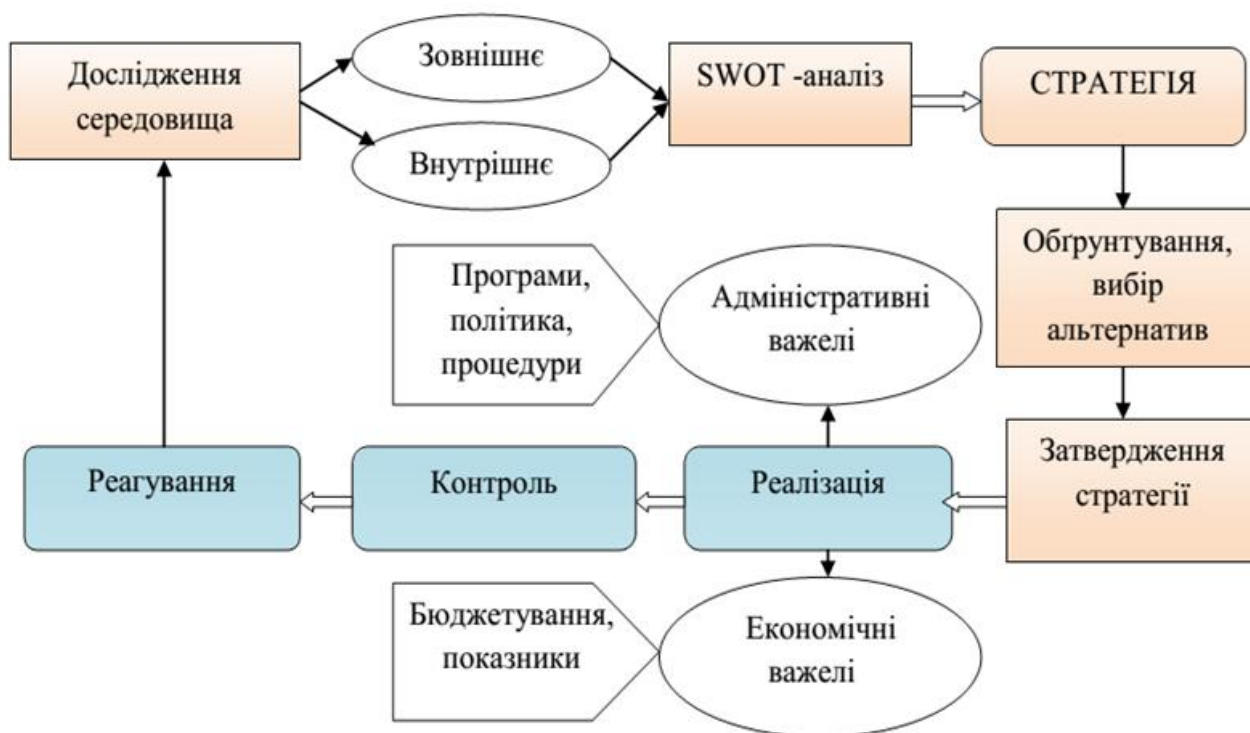


Рис. В.1. Концепція стратегічного планування на підприємстві

Джерело: сформовано на основі ²²⁷

²²⁷ Томпсон А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент : концепции и ситуации для анализа: пер. с англ. Москва, 2006. 928 с.

Таблиця Д.1 – Підходи до визначення поняття «бюджетування» як технології управління

Підхід	Автор	Визначення поняття «бюджетування»
Бюджетування як технологія формування бюджетів	Непочатенко О.О. (2013)	Складова частина фінансового планування, результати якого оформляються системою бюджетів, узгоджених за напрямками діяльності та підрозділами підприємства
	Шелудько В.М. (2013)	Процес підготовки, складання та затвердження системи пов'язаних між собою бюджетів, узгоджених за строками, напрямками діяльності, підрозділами чи центрами відповідальності
	Бланк І. А. (1996)	Процес розробки бюджетів відповідно до цілей оперативного планування
Бюджетування як технологія планування, обліку та контролю грошей і фінансових результатів	Смачило В.В. (2005)	Процес, який передбачає координацію та організацію роботи підрозділів, виконує функції планування, контролю, мотивації та має фінансову спрямованість
	Писаренко Т. (2007)	Основний елемент системи управління підприємства, який присутній на етапах планування, контролю й аналізу
	Онищенко С. В. (2006)	Процес організації управління фінансово-господарською діяльністю суб'єктів господарювання, який ґрунтується на розробці бюджетів у розрізі центрів, відповідальності чи/та напрямів діяльності, організації контролю за їх виконанням, аналізу відхилень від бюджетних показників та регулюванні на цій основі господарської діяльності з метою узгодження й досягнення намічених результатів на всіх рівнях управління
Бюджетування як управлінська технологія, яка призначена для вироблення та покращення фінансового обґрунтування управлінських рішень	Долішня Т. І. (2011)	Бюджетування – це сучасна управлінська технологія, яка дає змогу аналізувати прогнозовані й отримані фінансові показники з метою обґрунтування прийняття управлінських рішень
	Ілляшенко Т.О. (2011)	Координація всіх сторін діяльності, зусиль усіх підрозділів на досягнення кінцевого результату і, як наслідок, підвищення ефективності та фінансової стійкості
	Маслак О.І. (2011)	Виступає технологією управління, обліку, контролю й аналізу фінансових, інформаційних і матеріальних потоків, отриманих результатів діяльності підприємства. Ця технологія охоплює всі функціональні сфери діяльності господарюючого суб'єкта: маркетинг, адміністрування, керування персоналом, виробництво, закупівлі, контроль якості, реалізації

Джерело: сформовано автором

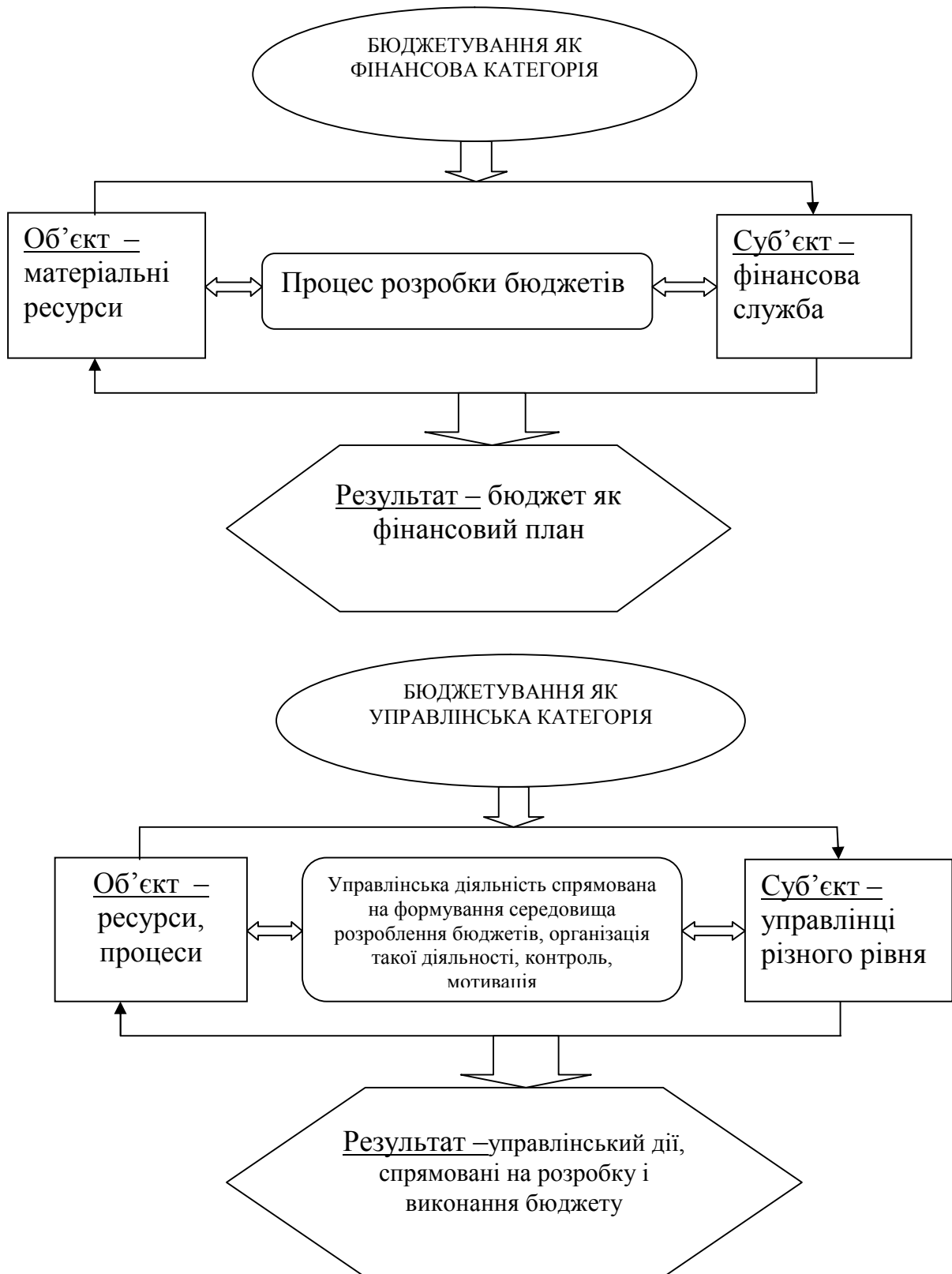


Рис. Д.1. Бюджетування як фінансова та управлінська категорія

Джерело: сформовано автором

Додаток Е

Талиця Е.1 – Загальна характеристика рівнів зрілості організації за моделлю OPM3(Organization Project Management Maturity Model)

Рівень зрілості (оцінка, бал)	Характеристика рівня
Рівень 1	<p>Початковий, нульовий рівень. Працівники діють, виходячи зі своїх особистих уявлень про цілі роботи. Відсутні внутрішні регулюючі документи. Дії не документуються, бізнес-знання не відокремлені від працівників (знання пропадають при звільненні працівників). Бізнес-процеси в організації не описані і, відповідно, не класифіковані. Діяльність команди непрозора навіть для основного персоналу</p>
Рівень 2	<p>Рівень усвідомлення. Керівництво компанії вирішило перевершити початковий рівень. З'являються внутрішні стандарти, що описують основні бізнес-процеси компанії. Виникає повторюваність - виконання нових проектів ґрунтується на досвіді виконання попередніх проектів</p>
Рівень 3	<p>Рівень керованості. В організації задокументовані і стандартизовані всі бізнес-процеси. Система управління виявляється відокремленою від всього персоналу організації, тобто з'являється внутрішній "звід законів". Цим законам слід весь персонал організації, включаючи топ-менеджмент</p>
Рівень 4	<p>Рівень вимірюваності. У компанії вводиться кількісна система оцінки ефективності бізнес-процесів (використовуються як фінансові, так і натуральні показники). Одночасно використовується та чи інша система оцінки роботи персоналу, наприклад, система ключових показників. Обидві системи, опис бізнес-процесів та оцінки персоналу синхронізовані між собою - ефективна діяльність компанії призводить до стимулювання персоналу</p>
Рівень 5	<p>Рівень вдосконалення. На основі аналізу кількісних показників в компанії проводиться коригування (реінжиніринг) бізнес-процесів. Корекції відображаються у внутрішніх документах. Важливо те, що процес корекції носить постійний, системний характер</p>

Додаток З

Таблиця Ж.1 – Обсяги фінансування інвестиційних програм підприємств електропостачання протягом 2014 - 2017 рр.,
тис. грн (без ПДВ)

№	Компанія	2014 рік			2015 рік			2016 рік			2017 рік		
		План	факт	%	план	факт	%	план	факт	%	план	факт	%
/	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	ДПЕМ ПрАТ "Атомсервіс"	6 965	6 960	99,9%	7 622	5 190	68,1%	7 993	6 813	85,2%	6 986	4 389	62,8%
2	ПАТ "Вінницяобленерго"	57 833	59 150	102,3%	41 015	41 712	101,7%	89 892	89 945	100,1%	110 823	110 932	100,1%
3	ПАТ "Волиньобленерго"	33 636	33 952	100,9%	36 650	38 320	104,6%	71 805	72 893	101,5%	78 105	78 637	100,7%
4	ПАТ "ДТЕК "Дніпрообленерго"	319 788	85 408	26,7%	498 153	301 676	60,6%	763 799	580 109	76,0%	452 837	413 940	91,4%
5	ПАТ "ДТЕК Донецькобленерго"	162 287	76 780	47,3%	107 293	21 278	19,8%	61 039	35 605	58,3%	104 993	97 790	93,1%
6	ДП "Донецька залізниця"	24 835	5 190	20,9%	13 094	10 977	83,8%						
7	ПАТ "ЕК "Житомиробленерго"	92 960	92 985	100,0%	95 644	95 644	100,0%	109 145	109 146	100,0%	151 372	151 518	100,1%
8	ПАТ "Закарпаттяобленерго"	87 835	88 064	100,3%	80 780	83 040	102,8%	113 845	114 172	100,3%	127 416	126 971	99,7%
9	ВАТ "Запоріжжяобленерго"	125 946	70 115	55,7%	137 078	15 919	11,6%	135 136	10 449	7,7%	122 204	246	0,2%
10	ПАТ "Київенерго"	211 538	147 665	69,8%	294 851	210 911	71,5%	372 632	267 653	71,8%	330 438	306 159	92,7%
11	ПАТ "Київобленерго"	127 851	118 795	92,9%	118 639	118 639	100,0%	129 534	129 488	100,0%	190 416	186 635	98,0%
12	ПАТ "Кіровоградобленерго"	94 016	93 161	99,1%	105 079	105 079	100,0%	133 562	133 473	99,9%	169 388	168 243	99,3%
13	ТОВ "ЛЕО"	161 492	32 147	19,9%				23 046	23 458	101,8%	49 345	9 322	18,9%
14	ПАТ "Львівобленерго"	117 791	118 633	100,7%	158 388	62 153	39,2%	269 650	264 985	98,3%	198 617	177 735	89,5%
15	ДТГО "Львівська залізниця"	12 855	8 953	69,6%	13 984	6 784	48,5%						
16	ПАТ "Миколаївобленерго"	80 390	79 067	98,4%	74 341	54 449	73,2%	103 786	68 194	65,7%	115 060	81 287	70,6%
17	ПАТ "ЕК "Одесаобленерго"	302 043	278 135	92,1%	286 789	286 794	100,0%	296 715	296 729	100,0%	320 980	320 985	100,0%
18	ДП Одеська залізниця	33 396	1 059	3,2%	64 113	47 397	73,9%						
19	ДП "Південна залізниця"	24 015	12 079	50,3%	19 403	16 378	84,4%						
20	ДТГО "ПЗЗ"	28 310	26 286	92,9%	28 298	26 896	95,0%						
21	ПАТ "ДТЕК ПЕМ-Енерговугілля"	24 965	13 719	55,0%	11 935	0	0,0%	4 141	0	0,0%	6 110	0	0,0%
22	ПАТ "Полтаваобленерго"	139 276	63 812	45,8%	221 285	48 403	21,9%	298 982	84 499	28,3%	189 937	127 389	67,1%
23	ДП "Придніпровська залізниця"	23 903	13 868	58,0%	19 291	4 030	20,9%						
24	ПАТ "Прикарпаттяобленерго"	97 068	99 262	102,3%	108 824	35 658	32,8%	136 177	136 153	100,0%	134 410	134 297	99,9%

25	ПАТ "Рівнеобленерго"	41 444	41 443	100,0%	60 244	60 242	100,0%	63 310	63 287	100,0%	98 188	95 102	96,9%
26	ТОВ "ДТЕК Високовольтні мережі"	143 920	43 745	30,4%	166 504	34 745	20,9%	160 827	59 904	37,2%	89 225	75 833	85,0%
27	ПАТ "Сумиобленерго"	69 157	65 038	94,0%	63 993	3 046	4,8%	159 377	153 008	96,0%	114 310	117 318	102,6%
28	ВАТ "Тернопільобленерго"	36 765	37 370	101,6%	31 303	25 453	81,3%	53 329	48 331	90,6%	66 439	67 001	100,8%
29	ДП "Регіональні ЕМ"	126 467	4 209	3,3%	43 048	531	1,2%	20 805	630	3,0%	57 716	746	1,3%
30	ПАТ "Українська залізниця"							129 816	89 815	69,2%	194 632	22 323	11,5%
31	АК "Харківобленерго"	139 803	52 967	37,9%	243 674	66 208	27,2%	222 285	9 905	4,5%	198 777	5 536	2,8%
32	ПАТ "ЕК "Херсонобленерго"	67 465	60 754	90,1%	78 687	61 022	77,6%	131 248	128 393	97,8%	103 593	96 038	92,7%
33	ПАТ "Хмельницькобленерго"	57 606	34 639	60,1%	70 075	65 416	93,4%	77 855	72 794	93,5%	95 576	91 322	95,5%
34	ПрАТ "ПЕЕМ "ЦЕК"	22 760	18 684	82,1%	12 225	10 542	86,2%	24 478	24 663	100,8%	26 005	25 988	99,9%
35	ПАТ "Черкасиобленерго"	71 949	43 454	60,4%	83 140	20 534	24,7%	77 068	15 380	20,0%	90 327	560	0,6%
36	ПАТ "ЕК "Чернівціобленерго"	31 574	31 575	100,0%	47 023	47 031	100,0%	66 331	66 338	100,0%	70 361	70 363	100,0%
37	ПАТ "Чернігівобленерго"	59 476	56 630	95,2%	75 883	9 397	12,4%	72 318	72 320	100,0%	132 099	134 289	101,7%
38	ТОВ "ЗЕМ"	185	185	100,0%	110	110	100,0%	217	217	100,0%	363	363	100,0%
39	ТОВ "Енергія-Новий Розділ"	245	246	100,3%	589	612	104,0%	325	335	103,2%	432	437	101,2%
40	ТОВ "Енергія-Новояворівськ"	281	284	101,1%	261	267	102,2%	322	312	96,9%	541	535	98,9%
41	КП "МЕМ" м.Кузнецовськ	913	932	102,0%	1 391	1 442	103,7%	921	958	104,1%	1 067	1 046	98,1%

Додаток Ж

Основні показники діяльності ПЕК України в 2014-2017 рр.

Показники	2017	2016	2016-2017		2015	2015-2016		2014	2014-2015	
			+/-	%		+/-	%		+/-	%
ЕЛЕКТРОЕНЕРГІЯ (млн. кВт-год)										
Виробництво	155 414,40	154 817,40	597	100	157 634,80	-2 847,80	98,2	181 944,70	-24 309,90	86,6
Експорт	5 166,30	4 016,90	1 149,40	129	3 641,60	375,3	110	8 052,80	-4 411,20	45,2
Споживання (нетто)	118 927,10	118 258,00	669,1	101	118 726,90	-468,9	99,6	134 653,00	-15 926,10	88,2
ВУГІЛЛЯ (тис. тонн)										
Видобуток	34 916,10	40 864,10	-5 947,90	85,4	39 744,70	1 119,30	103	64 995,30	-25 251,90	61,1
у т.ч. коксівного	6 807,30	8 361,40	-1 056,20	86,6	8 325,10	36,2	100	16 139,30	-7 815,50	51,6
Енергетичного	28 108,80	32 502,70	-4 891,70	85,2	31 419,60	1 083,10	103	48 856,00	-17 436,40	64,3
Споживання вугілля	24 811,30	31 338,60	-6 527,30	79,2	28 637,60	2 701,00	109	31 562,10	-6 127,50	82,4
НАФТА (тис. тонн)										
Видобуток нафти з газовим конденсатом	2 098,20	2 236,60	-91,2	95,8	2 461,70	-181,8	92,5	2 728,90	-269,2	90,1
у т.ч. НАК «Нафтогаз України»	1 847,00	2 000,40	-153,6	92,3	2 181,80	-181,8	91,7	2 421,10	-239,2	90,1
Поставка нафтової сировини на НПЗ України ив Шебелинський ГПЗ	954,5	379,3	78	109	416,2	-36,9	91,1	2 173,50	-1 757,30	19,1
Переробка нафтової сировини на НПЗ України та Шебелинському ГПЗ	493,5	497,2	-3,7	99,3	472,6	36,5	108	2 625,60	-2 300,70	17
Виробництво нафтопродуктів:										
Бензину	133,8	156,3	-22,5	85,6	177,3	-20,5	88,4	586,8	-409,5	30,2
дизельного пального	97,4	116,8	-19,4	83,4	108,7	8,1	108	566,1	-457,4	19,2
Мазуту	34	51,1	-17,1	66,5	55,2	-4,1	92,6	380,2	-325	14,5
Транзит нафти	13 937,10	13 822,20	114,9	101	15 153,50	-1 331,30	91,2	15 012,60	140,9	101
ГАЗ (млн. м³)										
Видобуток газу	20 800,00	19 987,00	813	104	19 896,00	91	101	20 170,00	-274	98,6
у т.ч. НАК «Нафтогаз України»	16 300,00	15 900,00	400	103	16 032,00	-132	99,2	16 855,00	-823	95,1
Споживання газу	32 200,00	32 361,00	-161	99,5	33 727,00	-1 366,00	95,9	42 465,00	-8 738,00	79,4
Імпорт газу	14 100,00	11 078,00	3 022,00	127	16 454,00	-5 376,00	67,3	19 466,00	-3 012,00	84,5
Транзит газу	93 457,00	82 200,00	11 257,00	114	67 079,00	15 121,00	123	62 197,00	4 882,00	108

Додаток К

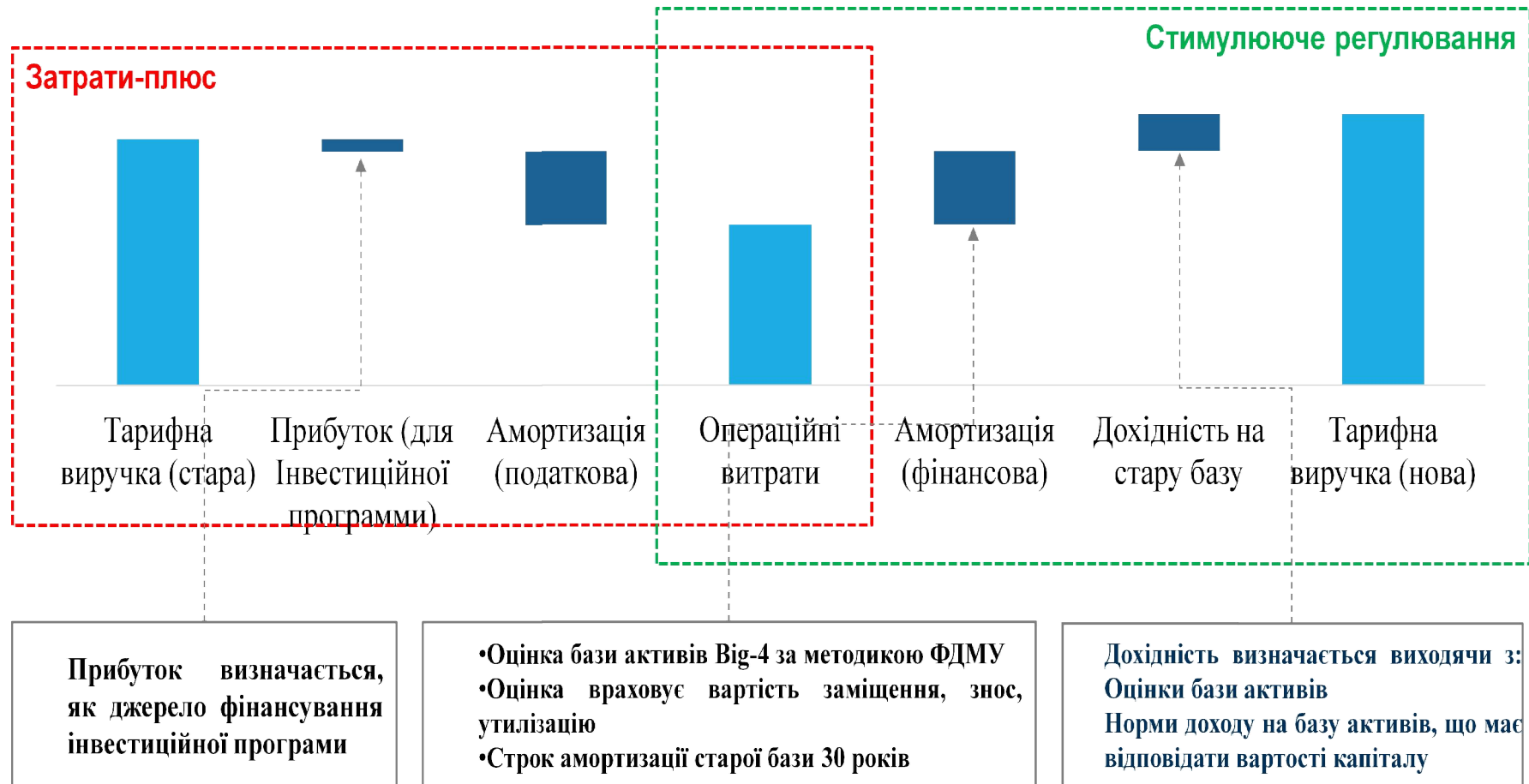


Рис. К.1. Порівняння методу «Витрати-плюс» та RAB-тарифоутворення

Таблиця Л.1 – Можливі джерела фінансування нового будівництва, реконструкції та технічного переоснащення електричних мереж напругою 35-110(150)кВ всього по енергопостачальних компаніях

Капіталовкладення у цінах 2015 р.

Об'єкти електричних мереж	Джерела фінансування	За роками, млн.грн.				
		2016	2017	2018	2019	2020
ПС 35-110(150) кВ	Амортизаційні відрахування	766,4	777,4	917,4	998,4	967,2
	Прибуток від ліцензійної діяльності	161,6	549,6	385,8	727,7	488,4
	Інвестиційна добавка до тарифу	1177,9	2348,4	2343,3	1972,1	1156,5
	Кредити	234,6	351,4	130,8	563,5	125,1
	Інші джерела	1347,1	1593,5	1874,2	1882,7	2262,8
	Разом	3687,6	5620,4	5651,6	6144,4	4999,9
ПЛ, КЛ 35-110(150) кВ	Амортизаційні відрахування	268,5	283,9	550,2	541,4	513,4
	Прибуток від ліцензійної діяльності	415,0	408,8	382,1	200,2	228,4
	Інвестиційна добавка до тарифу	379,7	3437,7	1619,8	929,2	979,1
	Кредити	136,2	197,7	273,3	414,3	311,9
	Інші джерела	427,5	484,7	1204,7	1845,3	976,3
	Разом	1626,9	4812,8	4030,1	3930,4	3009,0
Всього	Амортизаційні відрахування	1015,6	1034,6	1454,7	1525,5	1476,7
	Прибуток від ліцензійної діяльності	671,6	954,0	781,3	889,0	713,1
	Інвестиційна добавка до тарифу	1518,8	5885,6	3956,8	2852,6	2151,3
	Кредити	379,8	541,9	426,7	985,6	450,0
	Інші джерела	1728,5	2016,9	3062,5	3821,8	3217,7
	Разом	5314,3	10433,0	9681,9	10074,5	8008,8

Таблиця Л.2 – Можливі джерела фінансування нового будівництва, реконструкції та технічного переоснащення електричних мереж 0,4-10 кВ всього по Україні

Капіталовкладення у цінах 2015 р.

Об'єкти електричних мереж	Джерела фінансування	За роками, млн.грн.				
		2016	2017	2018	2019	2020
1	2	3	4	5	6	7
ПЛ 0,4 кВ, в тому числі ПЛ 0,4кВ	Амортизаційні відрахування	654,9	615,5	745,2	739,5	724,9
	Прибуток від ліцензійної діяльності	275,7	365,8	308,4	295,3	309,9
	Інвестиційна добавка до тарифу	187,9	236,5	436,0	362,2	184,5
	Кредити	125,2	594,6	792,7	1006,8	1044,6
	Інші джерела	415,4	503,1	646,3	486,3	497,5
	Разом	1659,1	2315,6	2928,6	2890,0	2761,4
КЛ 0,4 кВ	Амортизаційні відрахування	45,3	40,8	45,8	45,3	50,5

Об'єкти електричних мереж	Джерела фінансування	За роками, млн.грн.				
		2016	2017	2018	2019	2020
1	2	3	4	5	6	7
	Прибуток від ліцензійної діяльності	42,0	22,9	27,8	28,5	25,1
	Інвестиційна добавка до тарифу	11,7	14,3	12,3	16,5	12,3
	Кредити	6,4	218,6	332,2	238,9	250,8
	Інші джерела	46,9	30,7	87,6	40,9	47,3
	Разом	152,2	327,3	505,8	370,1	386,0
ПЛ 10(6) кВ	Амортизаційні відрахування	103,4	106,8	114,1	106,5	123,3
	Прибуток від ліцензійної діяльності	36,4	45,0	45,8	50,3	58,3
	Інвестиційна добавка до тарифу	56,2	46,8	37,8	43,3	41,0
	Кредити	26,2	206,5	292,8	228,7	220,7
	Інші джерела	125,2	118,8	167,9	100,2	93,6
	Разом	347,4	524,0	658,4	529,1	536,9
КЛ 10(6) кВ	Амортизаційні відрахування	119,4	125,4	141,7	125,5	135,6
	Прибуток від ліцензійної діяльності	86,8	83,3	58,2	90,4	96,4
	Інвестиційна добавка до тарифу	140,5	143,4	139,0	199,6	133,9
	Кредити	18,4	394,8	660,8	426,4	431,4
	Інші джерела	328,5	240,9	318,4	372,9	407,1
	Разом	693,6	987,7	1318,1	1214,8	1204,3
ТП 10(6) кВ	Амортизаційні відрахування	113,1	112,8	119,1	123,2	142,1
	Прибуток від ліцензійної діяльності	39,2	55,3	48,6	41,4	37,6
	Інвестиційна добавка до тарифу	137,8	137,4	135,8	134,8	128,8
	Кредити	49,3	48,3	38,4	46,3	37,2
	Інші джерела	141,3	172,2	203,1	214,9	234,5
	Разом	480,7	526,1	544,9	560,7	580,2
Всього	Амортизаційні відрахування	1036,1	1001,2	1165,9	1140,1	1176,4
	Прибуток від ліцензійної діяльності	480,1	572,3	488,8	505,9	527,3
	Інвестиційна добавка до тарифу	534,0	578,5	760,9	756,4	500,4
	Кредити	225,6	1462,9	2116,9	1947,1	1984,6
	Інші джерела	1057,3	1065,8	1423,3	1215,2	1280,1
	Разом	3333,1	4680,7	5956,3	5564,7	5468,8

Додаток М

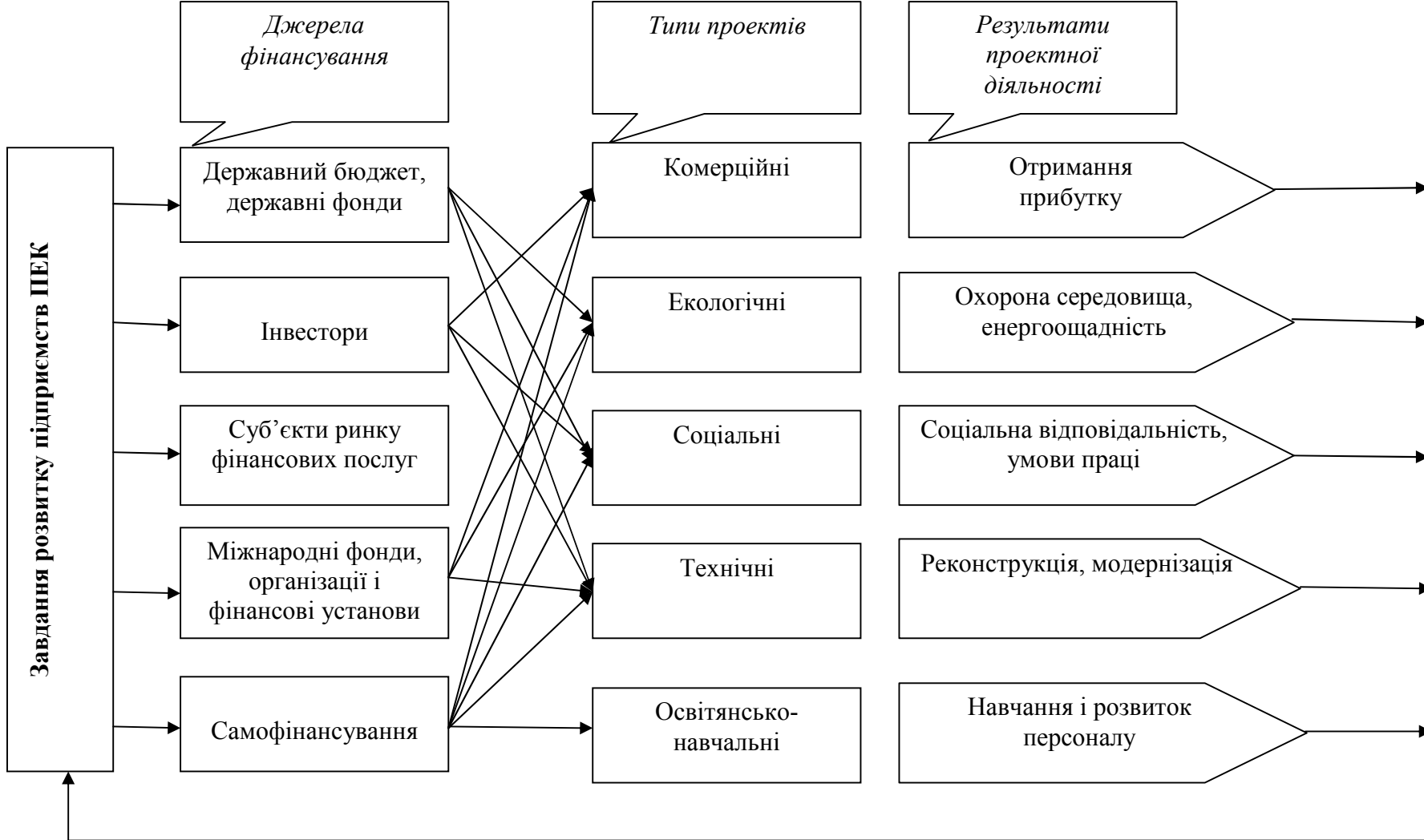


Рис. Н.1. Структурно-логічна схема реалізації завдань розвитку підприємств eПЕК через проектну діяльність

Джерело: сформовано автором

Опитувальник

Оцініть відповідь в межах 1-5 балів:

1-відсутня відповідь

2-сумніваюсь

3-частково погоджуюсь

4-згоден

5-повністю погоджуюсь

1. Чи відоме вам поняття проектної діяльності:

--	--	--	--	--

2. Проектна діяльність для вас пов'язана із:
фінансуванням діяльності

--	--	--	--	--

ефективною організацією роботи

--	--	--	--	--

відповідальністю за залучені ресурси і результати діяльності

--	--	--	--	--

3. Чи є у вас досвід проектної діяльності

--	--	--	--	--

--	--	--	--	--

4. Які переваги проектної діяльності на вашу думку можна використати при плануванні розвитку галузевих підприємств

5. Які перешкоди впровадження проектної діяльності для галузевих підприємств

6. Які можливості створює проектна діяльність для галузевих підприємств

7. Які загрози виникають на шляху до застосування даної сфери діяльності

8. Чи існуюче середовище планування розвитку сприяє розвитку проектної діяльності галузевих підприємств

9. На вашу думку, як розширити перспективи застосування проектної діяльності на галузевих підприємствах

Сфера діяльності _____

Посада _____

Вік _____

Визначення соціальної вагомості проектів у інвестиційних програмах
підприємств електропостачання

Матриця попарних порівнянь має вигляд:

$$A_1^y = \begin{pmatrix} 1 & 8/5 & 8/6 & 8/4 & 8/6 & 8/7 & 8/8 \\ 5/8 & 1 & 5/6 & 5/4 & 5/6 & 5/7 & 5/8 \\ 6/8 & 6/5 & 1 & 6/4 & 6/6 & 6/7 & 6/8 \\ 4/8 & 4/5 & 4/6 & 1 & 4/6 & 4/7 & 4/8 \\ 6/8 & 6/5 & 6/6 & 6/4 & 1 & 6/7 & 6/8 \\ 7/8 & 7/5 & 7/6 & 7/4 & 7/6 & 1 & 7/8 \\ 1 & 8/5 & 8/6 & 8/4 & 8/6 & 8/7 & 1 \end{pmatrix}$$

Будуємо нормалізовану матрицю:

$$S_1 = 5,50; S_2 = 8,80; S_3 = 7,33; S_4 = 11; S_5 = 7,33; S_6 = 6,29; S_7 = 5,50,$$

$$N_1 = \begin{pmatrix} 0,18 & 0,18 & 0,18 & 0,18 & 0,18 & 0,018 & 0,18 \\ 0,11 & 0,11 & 0,11 & 0,11 & 0,11 & 0,11 & 0,11 \\ 0,14 & 0,14 & 0,14 & 0,14 & 0,14 & 0,14 & 0,14 \\ 0,09 & 0,09 & 0,09 & 0,09 & 0,09 & 0,09 & 0,09 \\ 0,14 & 0,14 & 0,14 & 0,14 & 0,14 & 0,14 & 0,14 \\ 0,16 & 0,16 & 0,16 & 0,16 & 0,16 & 0,16 & 0,16 \end{pmatrix}$$

Таким чином, соціальна вагомість проектів складе:

$$l_1 = 0,18; l_2 = 0,11; l_3 = 0,14; l_4 = 0,09; l_5 = 0,14; l_6 = 0,16; l_7 = 0,16,$$

Оцінка і вибір найбільш потенційних інвесторів у реалізацію проектів
розвитку енергетичних підприємств

За результатами попарних порівнянь елементів множини Q будемо матрицю попарних порівнянь A_1^y , довільний елемент якої є оцінкою відносної переваги елемента q_i порівняно із елементом q_j для першого критерію (важливість). Очевидно, що $a_{ij} = 1$ і $a_{ij} = 1/a_{ji}$ для усіх $i, j = \overline{1, k}$

$$A_1^y = \begin{pmatrix} 1 & 5/4 & 5/3 & 5/5 & 5/3 \\ 4/5 & 1 & 4/3 & 4/5 & 4/3 \\ 3/5 & 3/4 & 1 & 3/5 & 3/3 \\ 5/5 & 5/4 & 5/3 & 1 & 5/3 \\ 3/5 & 3/4 & 3/3 & 3/5 & 1 \end{pmatrix}$$

На основі матриці попарних порівнянь A_1^y будемо нормалізовану матрицю N_1 шляхом ділення кожного елемента $a_{ij}(i, j = \overline{1, k})$ на суму елементів j -го стовпця $S_j(j = \overline{1, k})$.

$$S_1 = 4; S_2 = 5; S_3 = 6,67; S_4 = 4; S_5 = 6,67;$$

$$N_1 = \begin{pmatrix} 0,25 & 0,25 & 0,25 & 0,25 & 0,25 \\ 0,20 & 0,20 & 0,20 & 0,20 & 0,20 \\ 0,15 & 0,15 & 0,15 & 0,15 & 0,15 \\ 0,25 & 0,25 & 0,25 & 0,25 & 0,25 \\ 0,15 & 0,15 & 0,15 & 0,15 & 0,15 \end{pmatrix}$$

Матриця A_1^y є узгодженою, отже отримаємо такі ваги елементів:

$$u_{11} = 0,25; u_{12} = 0,20; u_{13} = 0,15; u_{14} = 0,25; u_{15} = 0,15;$$

Аналогічно, за результатами попарних порівнянь елементів множини Q будемо матрицю попарних порівнянь A_2^y для другого критерію (вплив).

$$A_2^y = \begin{pmatrix} 1 & 4/3 & 4/2 & 4/5 & 4/2 \\ 3/4 & 1 & 3/2 & 3/5 & 3/2 \\ 2/4 & 2/3 & 1 & 2/5 & 2/2 \\ 5/4 & 5/3 & 5/2 & 1 & 5/2 \\ 2/4 & 2/3 & 2/2 & 2/5 & 1 \end{pmatrix}$$

$$S_1 = 4; S_2 = 5,33; S_3 = 8; S_4 = 3,20; S_5 = 8;$$

На основі матриці попарних порівнянь A_2^y будемо нормалізовану матрицю N_2 .

$$N_2 = \begin{pmatrix} 0,25 & 0,25 & 0,25 & 0,25 & 0,25 \\ 0,19 & 0,19 & 0,19 & 0,19 & 0,19 \\ 0,13 & 0,13 & 0,13 & 0,13 & 0,13 \\ 0,31 & 0,31 & 0,31 & 0,31 & 0,31 \\ 0,13 & 0,13 & 0,13 & 0,13 & 0,13 \end{pmatrix}$$

Матриця A_2^y є узгодженою, отже отримаємо такі ваги елементів:

$$u_{21} = 0,25; u_{22} = 0,19; u_{23} = 0,13; u_{24} = 0,31; u_{25} = 0,13;$$

Враховуючи особливості функціонування підприємств паливно-енергетичного комплексу приймаємо коефіцієнт впливу зацікавлених сторін – 0,6, інвестиційної вагомості – 0,4 та обчислюємо багатокритеріальні оцінки корисності кожної альтернативи:

$$U_1 = w_1 \cdot u_{11} + w_2 \cdot u_{21} = 0,6 \cdot 0,25 + 0,4 \cdot 0,25 = 0,15 + 0,1 = 0,25$$

$$U_2 = w_1 \cdot u_{12} + w_2 \cdot u_{22} = 0,6 \cdot 0,2 + 0,4 \cdot 0,19 = 0,12 + 0,076 = 0,196$$

$$U_3 = w_1 \cdot u_{13} + w_2 \cdot u_{23} = 0,6 \cdot 0,15 + 0,4 \cdot 0,13 = 0,09 + 0,052 = 0,142$$

$$U_4 = w_1 \cdot u_{14} + w_2 \cdot u_{24} = 0,6 \cdot 0,25 + 0,4 \cdot 0,31 = 0,15 + 0,124 = 0,274$$

$$U_5 = w_1 \cdot u_{15} + w_2 \cdot u_{25} = 0,6 \cdot 0,15 + 0,4 \cdot 0,13 = 0,09 + 0,052 = 0,142$$

Таким чином, найбільш зацікавленими сторонами для реалізації проектів програм розвитку підприємств ПЕК є інвестори, міжнародні організації, бізнес. Найменш вагомими є органи місцевого самоврядування.

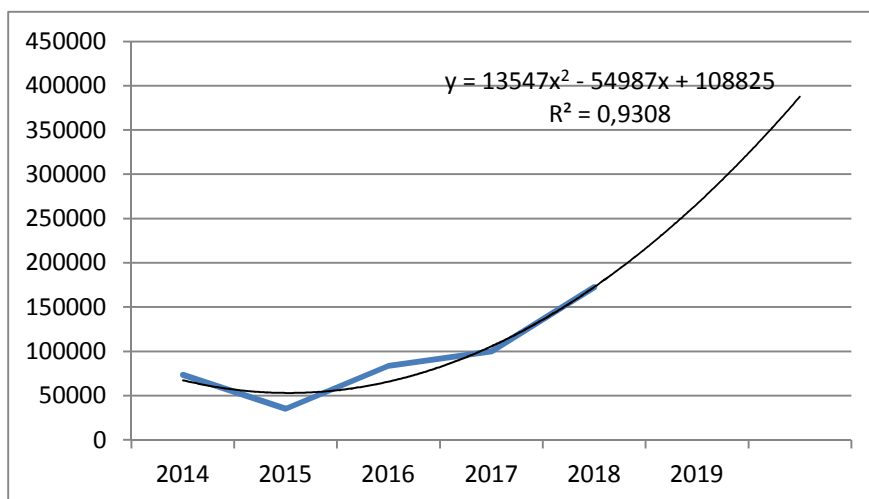


Рис. Р.1. Прогнозування значення EVA для ПрАТ «Прикарпаттяобленерго»

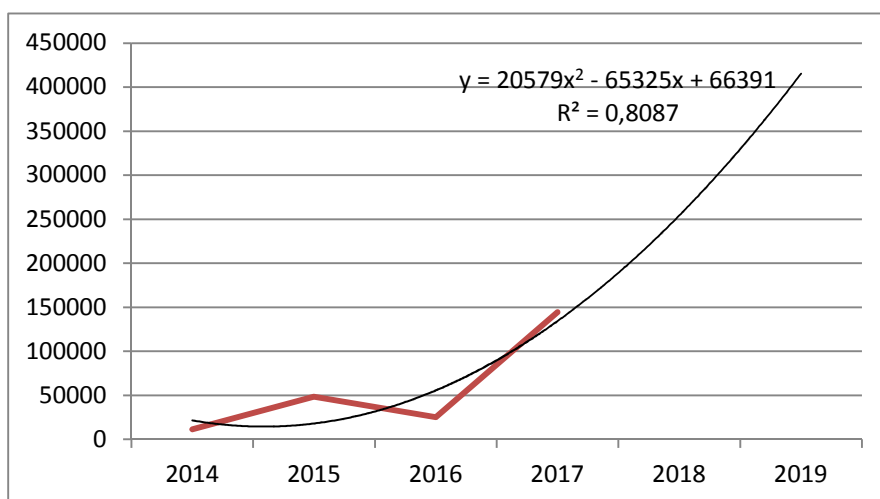


Рис. Р.2. Прогнозування значення EVA для ПАТ «Чернівціобленерго»

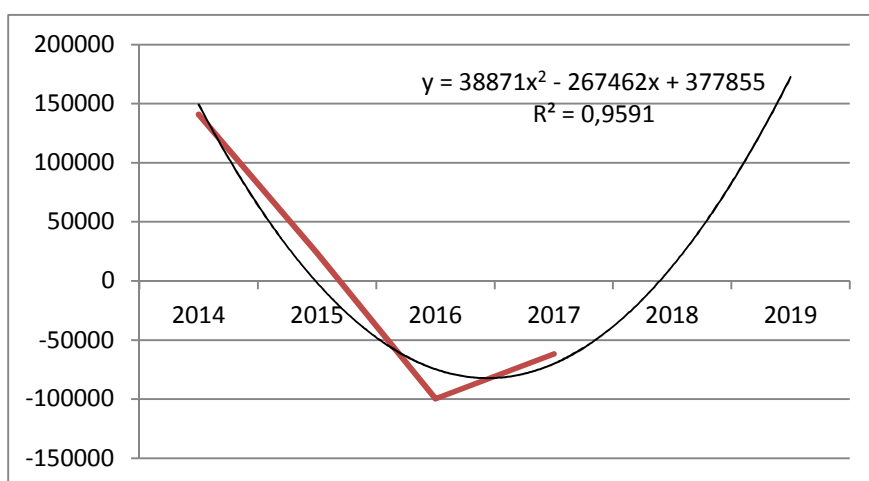


Рис. Р.3. Прогнозування значення EVA для ПрАТ «Львівобленерго»

Розрахунок параметрів моделі лінійної регресії
для дослідження умови стійкості розвитку на основі розрахунку коефіцієнта
еластичності для ПАТ «Прикарпаттяобленерго»

Методика розрахунку за методом Крамера:

$$\begin{cases} a_{11}x_1 + a_{12}x_2 + a_{13}x_3 = b_1 \\ a_{21}x_1 + a_{22}x_2 + a_{23}x_3 = b_2 \\ a_{31}x_1 + a_{32}x_2 + a_{33}x_3 = b_3 \end{cases}$$

$$\Delta = \begin{vmatrix} a_{11} & a_{12} & a_{13} \\ a_{21} & a_{22} & a_{23} \\ a_{31} & a_{32} & a_{33} \end{vmatrix}, \quad \Delta_1 = \begin{vmatrix} b_1 & a_{12} & a_{13} \\ b_2 & a_{22} & a_{23} \\ b_3 & a_{32} & a_{33} \end{vmatrix}, \quad \Delta_2 = \begin{vmatrix} a_{11} & b_1 & a_{13} \\ a_{21} & b_2 & a_{23} \\ a_{31} & b_3 & a_{33} \end{vmatrix}, \quad \Delta_3 = \begin{vmatrix} a_{11} & a_{12} & b_1 \\ a_{21} & a_{22} & b_2 \\ a_{31} & a_{32} & b_3 \end{vmatrix}$$

$$x_1 = \frac{\Delta_1}{\Delta}, \quad x_2 = \frac{\Delta_2}{\Delta}, \quad x_3 = \frac{\Delta_3}{\Delta}$$

$$728309c + 6a + 4.2986933b = \frac{123312901}{250}$$

$$43359.05062c + 4.2986933a + 0.019405018b = 29007.4097$$

$$530433999481c + 728309a + 43359.05062b = 66333724292$$

Зведення системи рівнянь до канонічного виду

$$6a + 4.2986933b + 728309c = 493251.604$$

$$4.2986933a + 0.019405018b + 43359.05062c = 29007.4097$$

$$728309a + 43359.05062b + 530433999481c = 66333724292$$

Запис системи лінійних рівнянь в матричному вигляді

$$\begin{bmatrix} 728309x_3 + 6x_1 + 4.2986933x_2 \\ 43359.05062x_3 + 4.2986933x_1 + 0.019405018x_2 \\ 530433999481x_3 + 728309x_1 + 43359.05062x_2 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 493251.604 \\ 29007.4097 \\ 66333724292 \end{bmatrix}$$

Визначник матриці

$$A = \det \left(\begin{bmatrix} 6 & 4.2986933 & 728309 \\ 4.2986933 & 0.019405018 & 43359.05062 \\ 728309 & 43359.05062 & 530433999481 \end{bmatrix} \right) = -9490084339003.78$$

$$x_1 = -1.05373141510455 \cdot 10^{-13} \det \left(\begin{bmatrix} 493251.604 & 4.2986933 & 728309 \\ 29007.4097 & 0.019405018 & 43359.05062 \\ 66333724292 & 43359.05062 & 530433999481 \end{bmatrix} \right)$$

$$= 5231.76140997055$$

$$x_2 = -1.05373141510455 \cdot 10^{-13} \det \left(\begin{bmatrix} 6 & 493251.604 & 728309 \\ 4.2986933 & 29007.4097 & 43359.05062 \\ 728309 & 66333724292 & 530433999481 \end{bmatrix} \right)$$

$$= 88700.061475157$$

$$x_3 = -1.05373141510455 \cdot 10^{-13} \det \left(\begin{bmatrix} 6 & 4.2986933 & 493251.604 \\ 4.2986933 & 0.019405018 & 29007.4097 \\ 728309 & 43359.05062 & 66333724292 \end{bmatrix} \right)$$

$$= 0.11062155701403$$

Розрахунок параметрів моделі лінійної регресії
для дослідження умови стійкості розвитку на основі розрахунку коефіцієнта
еластичності для ПАТ «Чернігівобленерго»

$$404361c + 6a + 8.3938904b = \frac{14248642}{25}$$

$$85453.53229c + 8.3938904a + 0.261698244b = 146325.0119$$

$$163507818321c + 404361a + 85453.53229b = \frac{5761595127762}{25}$$

$$6a + 8.3938904b + 404361c - 1.16415321826935 \cdot 10^{-10} = 569945.68$$

$$8.3938904a + 0.261698244b + 85453.53229c = 146325.0119$$

$$404361a + 85453.53229b + 163507818321c = 230463805110.48$$

$$\begin{bmatrix} 404361x_3 + 6x_1 + 8.3938904x_2 \\ 85453.53229x_3 + 8.3938904x_1 + 0.261698244x_2 \\ 163507818321x_3 + 404361x_1 + 85453.53229x_2 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 569945.68 \\ 146325.0119 \\ 230463805110.48 \end{bmatrix}$$

$$A = \det \left(\begin{bmatrix} 6 & 8.3938904 & 404361 \\ 8.3938904 & 0.261698244 & 85453.53229 \\ 404361 & 85453.53229 & 163507818321 \end{bmatrix} \right) = -10770114154890.3$$

$$x_1 = -9.28495265341212 \cdot 10^{-14} \det \left(\begin{bmatrix} 569945.68 & 8.3938904 & 404361 \\ 146325.0119 & 0.261698244 & 85453.53229 \\ 230463805110.48 & 85453.53229 & 163507818321 \end{bmatrix} \right) \\ = 3214.74526049653$$

$$x_2 = -9.28495265341212 \cdot 10^{-14} \det \left(\begin{bmatrix} 6 & 569945.68 & 404361 \\ 8.3938904 & 146325.0119 & 85453.53229 \\ 404361 & 230463805110.48 & 163507818321 \end{bmatrix} \right) \\ = -1964.38830128717$$

$$x_3 = -9.28495265341212 \cdot 10^{-14} \det \left(\begin{bmatrix} 6 & 8.3938904 & 569945.68 \\ 8.3938904 & 0.261698244 & 146325.0119 \\ 404361 & 85453.53229 & 230463805110.48 \end{bmatrix} \right) \\ = 1.40257361254193$$

Розрахунок параметрів моделі лінійної регресії
для дослідження умови стійкості розвитку на основі розрахунку коефіцієнта
еластичності для ПАТ «Львівобленерго»

$$1149456c + 6a - 0.061968b = -\frac{217143081}{500}$$

$$-23962.27976c + -0.061968a + 0.005935749b = 27601.55464$$

$$-1321249095936c + 1149456a - 23962.27976b = \frac{-249596417313936}{500}$$

$$6a - 0.061968b + 1149456c = -434286.162$$

$$-0.061968a + 0.005935749b - 23962.27976c = 27601.55464$$

$$1149456a - 23962.27976b - 1321249095936c = -499192834627.872$$

$$\begin{bmatrix} 1149456x_3 + 6x_1 - 0.061968x_2 \\ -23962.27976x_3 + -0.061968x_1 + 0.005935749x_2 \\ -1321249095936x_3 + 1149456x_1 - 23962.27976x_2 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} -434286.162 \\ 27601.55464 \\ -499192834627.872 \end{bmatrix}$$

$$A = \det \left(\begin{bmatrix} 6 & -0.061968 & 1149456 \\ -0.061968 & 0.005935749 & -23962.27976 \\ 1149456 & -23962.27976 & -1321249095936 \end{bmatrix} \right) = -49856084041.4129$$

$$x_1 =$$

$$-2.00577325561581 \cdot 10^{-11} \det \left(\begin{bmatrix} -434286.162 & -0.061968 & 1149456 \\ 27601.55464 & 0.005935749 & -23962.27976 \\ -499192834627.872 & -23962.27976 & -1321249095936 \end{bmatrix} \right)$$

$$= -66187.6034773084$$

$$x_2 = -2.00577325561581 \cdot 10^{-11} \det \left(\begin{bmatrix} 6 & -434286.162 & 1149456 \\ -0.061968 & 27601.55464 & -23962.27976 \\ 1149456 & -499192834627.872 & -1321249095936 \end{bmatrix} \right)$$

$$= 4893569.13658504$$

$$x_3 = -2.00577325561581 \cdot 10^{-11} \det \left(\begin{bmatrix} 6 & -0.061968 & -434286.162 \\ -0.061968 & 0.005935749 & 27601.55464 \\ 1149456 & -23962.27976 & -499192834627.872 \end{bmatrix} \right)$$

$$= 0.231487026140846$$

Список публікацій здобувача

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Полянська А. С., Савка Ю. В. Бюджетування як інструмент підвищення ефективності управління підприємством. *Сучасні технології підвищення ефективності управління галузевими і регіональними соціально-економічними системами*: колективна монографія під ред. проф. Петренка В. П., проф. Полянської А. С. Івано-Франківськ, 2015. С. 145-155 (0,78 друк арк., особисто автору належить 0,41 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: досліджено джерела покращення ефективності функціонування бюджетного процесу з метою підвищення ефективності системи управління підприємством.*

2. Савка Ю. В. Формування та впровадження системи бюджетування на підприємстві. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості»*. 2015. № 1 (11). С. 149-154. (0,64 друк. арк.).

3. Савка Ю. В. Контекст та робочі принципи бюджетування як технології управління. *Науковий вісник Херсонського державного університету Серія: Економічні науки*. 2016. Випуск 18. С. 81-84. (0,48 друк. арк.).

4. Савка Ю. В. Інтеграція показників діяльності підприємства в систему бюджетування. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Випуск 11. С. 163-166. (0,42 друк. арк.).

5. Савка Ю. В. Планування діяльності газорозподільних підприємств. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості»*. 2017. № 2 (16). С. 71-76. (0,58 друк. арк.).

6. Полянська А. С., Савка Ю. В. Актуальність та особливості планування в сучасних умовах розвитку. *Бізнес-інформ*. 2018. № 3. С. 400-405. (0,63 друк. арк., особисто автору належить 0,49 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: на основі врахування рівнів процесу планування узагальнено*

наскрізну модель планування діяльності підприємств з виділенням завдань і результатів планування на кожному етапі.

7. Polyanska A., Savka J. Investment component of planning the development of domestic electric power enterprises. «SEPIKE» JUNIOR. 2018. Frankfurt, Deutschland; Poitiers, France; Los Angeles, USA P. 166-169. URL: <http://www.sepikcloud.com>. (0,32 друк арк., особисто автору належить 0,19 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: обґрунтовано актуальність інвестиційної діяльності для розвитку вітчизняних підприємств електроенергетики та запропоновано можливі шляхи покращення даного процесу шляхом активізації проектної діяльності.*

8. Polyanska A., Savka J. Intensive Instruments for Powerful Supply Enterprises Development Planning. *The Economics of the XXI Century: Current State and Development Prospects*: Monograph. Sciemcee Publishing. London, Great Britain. 2018. P. 314-328 (0,93 друк. арк., особисто автору належить 0,71 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: узагальнено стратегічні цілі розвитку вітчизняної енергетики та виділено інвестиційні умови їх досягнення; розглянуто шляхи впровадження стимулюючих інструментів планування розвитку на прикладі підприємств енергопостачання.*

9. Савка Ю. В. Дослідження зрілості проектної діяльності підприємств електропостачання. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості»*. 2018. № 1 (17). С. 90-100. (0,68 друк. арк.).

Наукові праці, що засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

10. Савка Ю. В. Гнучке бюджетування як ефективний механізм управління підприємством. *Теорія і практика стратегічного управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем*: Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції. (Івано-Франківськ, 20-22 травня 2015). Івано-Франківськ, 2015. С. 272-274. (0,19 друк. арк.).

11. Полянська А. С., Савка Ю. В. Бюджетування з нуля як технологія управління інноваційною діяльністю підприємств. *Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки*: Матеріали XX міжнародної науково-

практичної конференції. (Одеса, 7-11 вересня 2015). Київ-Одеса, 2015. С. 47-50 (0,23 друк арк., особисто автору належить 0,12 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: досліджено питання впровадження методу «бюджетування з нуля» у вітчизняну практику в умовах інноваційного розвитку вітчизняних підприємств.*

12. Савка Ю. В. Показники діяльності системи бюджетування на підприємствах нафтогазового комплексу. *Економіка та управління в нафтогазовому комплексі України: актуальні проблеми, реалії та перспективи: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції* (Івано-Франківськ, 21-23 вересня 2016). Івано-Франківськ, 2016. С. 220-222. (0,15 друк. арк.).

13. Полянська А. С., Савка Ю. В. Особливості бюджетування в сучасних умовах розвитку. *Проблеми формування та реалізації конкурентної політики: Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції.* (Львів, 21-22 вересня 2017). Львів, 2017. С. 101-103 (0,19 друк арк., особисто автору належить 0,11 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: досліджено практику застосування методів бюджетування та виділено її особливості як управлінської категорії.*

14. Савка Ю. В. Планування розвитку електроенергетичних підприємств. *Сучасні управлінські технології в умовах трансформації соціально-економічних відносин: Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції.* (Івано-Франківськ, 19-20 квітня 2018). Івано-Франківськ, 2018 С. 148-151. (0,18 друк. арк.).

15. Полянська А. С., Савка Ю. В. Інвестування у відновлювальну енергетику – задоволення попиту на енергоресурси. *Україна 2030 – Консолідація дій.* Київ, 2018. С. 148-150. (0,23 друк арк., особисто автору належить 0,14 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: обґрунтовано детермінанти безпеки в інвестиційній сфері енергетичного комплексу.*

16. Савка Ю.В. Технології проектування діяльності підприємств. *Модернізація та суспільний розвиток економіки держави та регіонів: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції.* (Київ, 25-26 травня 2018). Київ, 2018. С. 68-71. (0,22 друк. арк.).

**Документи, що підтверджують впровадження результатів
дисертаційного дослідження**

1. Довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження Івано-Франківська обласна державна адміністрація від 23.08.2018 р. № 6681/1/1-18/01-116.
2. Довідка про практичне впровадження результатів наукового дослідження на національному форумі «Україна 2030: Консолідація мислення – консолідація дій» від 16.08.2018 р. № 205.
3. Довідка щодо дисертаційного дослідження Міністерство енергетики та вугільної промисловості України від 21.09.2018 р. № 32.1-ВИХ/1180-80.
4. Довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження ПрАТ «Прикарпаттяобленерго» від 27.08.2018 р. № 092/5405.
5. Довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження відокремлений підрозділ «Бурштинська теплова електрична станція» Акціонерного товариства «ДТЕК Західенерго» від 21.08.2018 № 01/397.
6. Довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу від 05.09.2018 р.



УКРАЇНА

ІВАНО-ФРАНКІВСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
 вул.Грушевського, 21, м.Івано-Франківськ, 76004, тел. (0342)55-22-91, факс 55-21-86
 E-mail: oda@if.gov.ua Код ЄДРПОУ 20567921

23.08.18 № 6681/1/18/01-116 від _____

**Івано-Франківський національний
 технічний університет нафти і газу**

Довідка

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження
 Савки Юлії Василівни**

на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю
 08.00.04 - економіка та управління (за видами економічної діяльності)

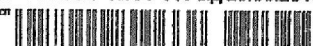
Енергетичний сектор України перебуває в процесі трансформації на ринкові принципи функціонування та формування конкурентних відносин. В свою чергу це повинно стимулювати підвищення ефективності економічної діяльності суб'єктів енергетичного сектору та ефективність використання енергоресурсів суб'єктами господарювання та загалом суспільством. Враховуючи зазначене, запропонований підхід до оцінювання важливості проектів у розвиток підприємства на основі виділення та оцінювання як соціального змісту таких проектів, так і комерційного, набуває важливого значення. Його використання дозволяє застосовувати механізми змішаного фінансування програм і планів розвитку підприємства із врахуванням найбільш вагомих для реалізації завдань розвитку не тільки підприємства, громад, але і суспільства загалом.

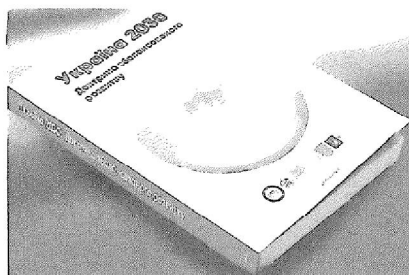
Заступник голови
 облдержадміністрації

Ярослав Паранюк

С. Подошва
 55-21-54

ІВАНО-ФРАНКІВСЬКА ОБЛДЕРЖАДМІНІСТРАЦІЯ
 Вх. № 6681/1/1-18/01-116 від 23.08.2018





Україна 2030 Доктрина збалансованого розвитку

№205 від 16.08.2018

ДОВІДКА про практичне впровадження результатів наукового дослідження

Цією довідкою засвідчуємо, що результати наукового дослідження доктора економічних наук, професора Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу Полянської Алли Степанівни та аспіранта Савки Юлії Василівни представлені на Національному форумі “Україна 2030: Консолідація мислення - консолідація дій”, що відбувся 14.06.2018р. у м. Києві, включені у Зелену книгу політики збалансованого розвитку України та будуть використані в процесі нормотворчої та аналітико-консультативної роботи як одне із джерел альтернативної інформації при розробці відповідних стратегічних документів.

Заступник Голови Правління
ГО «Загальноукраїнський Рух
Громадянин» з питань аналітичної
платформи стратегічних комунікацій
«Доктрина 2030»

Т.Осінчук





**МІНІСТЕРСТВО ЕНЕРГЕТИКИ ТА ВУГІЛЬНОЇ
ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ**

Департамент електроенергетичного комплексу
01601, м. Київ, вул. Б. Хмельницького, 4 тел. (044) 206-38-23, факс 206-36-86

№ _____ На № _____ від _____

ДОВІДКА

**щодо дисертаційного дослідження Савки Юлії Василівни на тему
«Планування розвитку підприємств у сфері енергетики в умовах ринкових
трансформацій»**

**на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за
спеціальністю 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за
видами економічної діяльності)**

Повномасштабне запровадження всіх сегментів нового ринку електричної енергії потребує вирішення великого спектру питань в стилі терміни. А саме - розроблення вторинного законодавства, проведення ряду організаційних і технічних заходів із залученням всіх учасників енергоринку. Тому, обрана тема дисертаційного дослідження «Планування розвитку підприємств у сфері енергетики в умовах ринкових трансформацій» є актуальною та своєчасною для галузі.

Запропоновані в роботі методики і рекомендації можуть бути корисними при плануванні розвитку операторів системи розподілу (електропостачальників), оскільки враховують широке коло зовнішніх факторів, вихідних параметрів підприємств та заходів, можливих в нових умовах.

Разом з тим, для практичного підтвердження ефективності пропонуванних в роботі рішень доцільно провести їх апробацію на окремих пілотних проектах.

Заступник директора департаменту
електроенергетичного комплексу –
начальник відділу паливно –
енергетичних балансів та моніторингу
виробництва і споживання електроенергії

К. В. Новиков

Міністерство енергетики та вугільної
промисловості України
№ 3241-ВИХ/180-18 від 21.09.2018

Мартинюк Олександр, 206 - 36

82.1





**ПРИКАРПАТТЯ
ОБЛЕНЕРГО**

Приватне акціонерне товариство «Прикарпаттяобленерго»
Україна, 76014, м. Івано-Франківськ, вул. Індустріальна, 34
п/р 26001300018152 в ТБЕВ 10008/0143 м. Івано-Франківська філія Івано-Франківське
обласне управління АТ "Ощадбанк",
МФО 336503, код 00131504
телефон (0342) 52 05 27
факс (0342) 53 39 39
факс (0342) 59 44 51
e-mail: kanc@oe.if.ua
www.oe.if.ua

№ 092/5405 дата 27.08.2018
На № _____ дата _____

ДОВІДКА

Видана Савці Юлії Василівні, аспіранту кафедри менеджменту і адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, про те, що результати її дисертаційного дослідження на здобуття наукового ступеня «Кандидата економічних наук» за спеціальністю 08.00.04 - «Економіка та управління» (за видами економічної діяльності) були використані у діяльності АТ «Прикарпаттяобленерго».

Зокрема, запропонована методика оцінювання зрілості проектної діяльності підприємства на основі виділення основних етапів такої зрілості, дозволяє оцінити середовище впровадження проектної діяльності на підприємстві, виділити сильні сторони, можливості, а також перешкоди на шляху до поширення такої діяльності та звернути увагу на покращення тих сфер та напрямів роботи, які сприятимуть впровадженню практики проектної діяльності та пошуку потенційних інвесторів у виконанні стратегічних завдань розвитку компанії.

Заступник
Голови Правління

В.В. Костюк



ВІДОКРЕМЛЕНИЙ ПІДРОЗДІЛ
«БУРШТИНСЬКА ТЕПЛОВА
ЕЛЕКТРИЧНА СТАНЦІЯ»
АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА
«ДТЕК ЗАХІДЕНЕРГО»

SEPARATE DIVISION
BURSHTYNSKA THERMAL
POWER PLANT»
OF DTEK WESTENERGY
JOINT-STOCK COMPANY

21.08.2018р. dd. 01/397
Our Ref. _____ dd. _____
Your Ref. _____ dd. _____

М. Бурштин
Івано-Франківська обл.
77112, Україна
тел. +3803438 44 181
+3803438 46 330

Burshtryn
Ivano-Frankivsk Region
77112, Ukraine
tel +3803438 44 181
+3803438 46 330

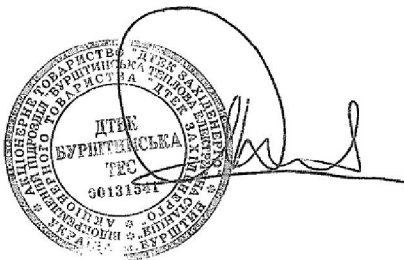
Довідка

видана аспіранту кафедри менеджменту і адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти в газу Савці Юлії —
Василівні про те, що результати її дисертаційного дослідження на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 - економіка та управління (за видами економічної діяльності) було використано у діяльності, зокрема:

Запропонована матриця оцінювання результативності планування розвитку підприємств електропостачання дозволяє ідентифікувати можливі ситуації у їх діяльності на основі врахування поточного стану шляхом діагностування ключових показників діяльності, що визначають ефективність менеджменту підприємства та формують його додану вартість.

Також, запропонований механізм впровадження проектної діяльності, що базується на моделі інвестиційної поведінки підприємства розглядає можливі сценарії формування мотивів активізації проектної діяльності, зокрема: пропонується три можливі альтернативи – реалізації соціальних проектів на основі врахування їх цінності та пріоритетності.

Директор



Д.А.Шмигаль

Затверджую:
 Проректор з науково-педагогічної роботи
 Івано-Франківського національного
 технічного університету нафти і газу
 проф. Чудиків
 2018 р.



ДОВІДКА
про впровадження результатів
дисертаційного дослідження

видана аспіранту кафедри менеджменту та адміністрування Інституту економіки та менеджменту Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу Савці Юлії Василівні про те, що результати її дисертаційної роботи на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю «08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» отримані в результаті наукових досліджень держбюджетної теми «Наукові та прикладні засади управління розвитком галузевих та регіональних суспільних систем» (№ державної реєстрації РК 0117U003830), де розвинуто теоретичні та прикладні засади оперативного планування розвитку підприємств з використанням технології бюджетування в межах держбюджетної тематики кафедри менеджменту та адміністрування «Технології управління ПЕК в контексті енергетичної безпеки та регіонального розвитку» (2016-2017 роки); проведено дослідження мотиваційних інструментів планування розвитку підприємств електропостачання, а також досліджено технології оцінювання та управління зрілістю проектної діяльності на галузевих підприємствах в межах держбюджетної тематики кафедри менеджменту та адміністрування «Трансформація підходів в управлінні соціально-економічними системами для забезпечення галузевого та регіонального розвитку» (2017-2018 роки).

Теоретичні положення, методичні розробки, узагальнення і висновки, що містяться в дисертаційній роботі, використовуються у навчальному процесі Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу при викладанні дисциплін «Управління потенціалом підприємства», «Ситуаційний менеджмент» для студентів спеціальностей 073 «Менеджмент».

Директор інституту економіки та
 менеджменту
 д.е.н., проф.



О. Г. Дзьоба

Завідувач кафедри менеджменту та
 адміністрування,
 д.е.н., проф.



А.С. Полянська