

Допускається до захисту:
завідувач кафедри міжнародних
економічних відносин, доктор
економічних наук, професор
_____ Марина САВЧЕНКО
« _____ » _____ 2022 р.

**Підвищення ефективності управління підприємствами
електроенергетичної галузі**

Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма «Бізнес-адміністрування»

Комплексна кваліфікаційна (магістерська) робота

**Частина 1. Розвиток трудового потенціалу в забезпеченні ефективності
діяльності підприємства електроенергетичної галузі**

Виконавець: Ігор БАЛЬЗАН

Науковий керівник: Марина САВЧЕНКО

**Частина 2. Управління ефективністю діяльності підприємства
електроенергетичної галузі**

Виконавець: Наталія БОЙЧЕНКО

Науковий керівник: Марина САВЧЕНКО

**Частина 3. Ризик-менеджмент в системі економічної безпеки
підприємства електроенергетичної галузі**

Виконавець: Віталій ВИШНЕВСЬКИЙ

Науковий керівник: Марина САВЧЕНКО

**Частина 4. Обґрунтування фінансової стратегії в системі управління
підприємством електроенергетики**

Виконавець: Олександр КОЦЕМИР

Науковий керівник: Марина САВЧЕНКО

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ
СТУСА

БОЙЧЕНКО НАТАЛІЯ ВІКТОРІВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри міжнародних
економічних відносин, доктор
економічних наук, професор
_____ Марина САВЧЕНКО
« ____ » _____ 2022 р.

**Управління ефективністю діяльності підприємства
електроенергетичної галузі**

Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма «Бізнес-адміністрування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Марина САВЧЕНКО, завідувач кафедри
міжнародних економічних відносин,
доктор екон. наук, професор

підпис

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали / за шкалою ЄКТС / за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Бойченко Н. В. Комплексна кваліфікаційна магістерська робота *Підвищення ефективності управління підприємствами електроенергетичної галузі*. Управління ефективністю діяльності підприємства електроенергетичної галузі. Спеціальність 073 Менеджмент. Освітня програма «Бізнес-адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2022.

У роботі розглянуто теоретичні засади управління ефективністю діяльності підприємства. Проведено діагностику стану управління ефективністю діяльності підприємства електроенергетичної галузі та визначено напрями вдосконалення механізму управління ефективністю діяльності підприємства електроенергетики.

Основним науковим результатом дослідження є інтегральний підхід щодо оцінки ефективності діяльності підприємства; з урахуванням характеру взаємодії працівників та показників діяльності підприємства; рекомендації щодо оцінки моделювання та прогнозування ефективності діяльності підприємства електроенергетичної галузі та ризику її втрати.

Ключові слова: ефективність діяльності підприємства, управління, рівновага, електроенергетика.

81 с., 10 табл., 23 рис., дод. 3, бібліограф.: 92 найм.

Boychenko N. V. Complex qualification master's thesis *Increasing the efficiency of management of enterprises in the electric power industry*. Management of the efficiency of the enterprise of the electric power industry. Specialty 073 Management. Educational Program «Business Administration». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2022.

The paper examines the theoretical principles of managing the efficiency of the enterprise. The diagnosis of the state of the management of the efficiency of the electric power company's activity was carried out, and the areas of improvement of the mechanism of the management of the efficiency of the electric power company's activity were determined.

The main scientific result of the study is an integrated approach to assessing the efficiency of the enterprise's activity; taking into account the nature of the interaction of employees and the performance indicators of the enterprise; recommendations for assessing the modeling and forecasting of the efficiency of the enterprise of the electric power industry and the risk of its loss.

Keywords: efficiency of the enterprise, management, balance, electric power industry.

81 p., 10 tabl., 23 fig., 3 applications, bibliography: 92 items.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ	5
ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1 Сутність та класифікація видів ефективності діяльності підприємства.....	11
1.2 Методичні аспекти аналізу ефективності функціонування системи управління діяльністю підприємства.....	15
1.3 Концептуальні засади управління ефективністю діяльності підприємства електроенергетичної галузі.....	25
РОЗДІЛ 2 СТАН УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЕЛЕКТРОЕНЕРГЕТИЧНОЇ ГАЛУЗІ.....	36
2.1 Сучасний стан ефективності діяльності підприємств електроенергетичного комплексу України.....	36
2.2 Аналіз господарської діяльності АТ «Хмельницькобленерго».....	44
2.3 Інтегральний підхід до оцінки ефективності діяльності підприємства електроенергетики.....	56
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ХМЕЛЬНИЦЬКОБЛЕНЕРГО»	64
3.1 Оцінювання ризику втрати ефективності діяльності АТ «Хмельницькобленерго».....	64
3.2. Сценарний підхід до діагностики фінансової ефективності діяльності АТ «Хмельницькобленерго».....	71
3.3 Моделювання та прогнозування ефективності діяльності АТ «Хмельницькобленерго».....	74
ВИСНОВКИ	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	86
ДОДАТКИ	95

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ

АТ – акціонерне товариство;

грн – гривні, гривень;

млн – мільйон;

ОЕС – Об'єднана енергетична система;

ТЕС – теплові електростанції;

АЕС – атомні електростанції;

ГЕС – гідроелектростанції;

ГАЕС – гідроакумуючі електростанції;

ВЕС – вітряні електростанції;

СЕС – сонячні електростанції;

БіоЕС – біоелектростанції

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах нинішніх турбулентних процесів, що відбуваються зараз в Україні, виникає низка нових завдань, вирішення яких неможливе з використанням старих методів і підходів до управління ефективністю діяльності підприємств. В умовах розвитку ринкових відносин економічна діяльність підприємства, яка спрямована на нарощування конкурентних переваг і забезпечення з їх допомогою стійкості своїх позицій, значною мірою залежить від своєчасного, правильного управління ефективністю їх діяльності.

Управління ефективністю діяльності підприємства необхідно розглядати як систему, яка складається з певної кількості елементів, а досягати успіху вона може лише за умов скоординованих дій її складових, правильно обраних методів управління, програми мотивацій та механізму управління ефективністю діяльності підприємства.

Також, слід зазначити, що управління ефективністю діяльності в момент воєнного конфлікту, коли перед багатьма підприємствами постала задача виживання, виконує дуже важливу функцію, оскільки визначає форму відносин із зовнішнім середовищем, формує методологію його системи і реалізує власне процес управління. Забезпечення ефективності діяльності – є однією з головних завдань будь-якого підприємства.

В сучасних умовах господарювання виконання цього завдання ускладнюється через вплив безлічі зовнішніх та внутрішніх факторів, що сприяють зростанню витрат та скороченню доходів підприємств. Керівництво підприємств потребує надійних методів та інструментів задля протистояння негативним чинникам та забезпечення ефективності їх діяльності.

Проблеми управління ефективністю діяльності підприємства вивчалися багатьма зарубіжними вченими. Серед наукових праць, у яких досліджуються теоретико методичні підходи до управління ефективністю діяльності підприємств, варто виокремити дослідження таких науковців, як: Д.П. Нортон,

Д.М. Пармаклі, Н. В. Навольська, П. Г. Перерва, А. В. Кравчук, А. В.Череп, Є. М. Стрілець, А. О. Ярославський. Проте різні точки зору, які представлено в цих роботах, породжують все більше дискусійних питань. Також в останнє десятиріччя в українській науці проблемі управління ефективністю діяльності підприємства приділяється все більше уваги. Зокрема, в роботах таких вчених як А. Гончарук, А. Куценко, І. Тадика визначається поняття «управління ефективністю діяльності підприємства» та його деякі теоретичні та методологічні аспекти. Однак, підходи до визначення та розуміння цього поняття значно різняться. Тому, враховуючи важливість забезпечення ефективності для підприємств, виникає потреба в уточненні, систематизації та формулюванні основних принципів управління ефективністю діяльності підприємства, а також формуванні методології системи управління ефективністю діяльності підприємства, удосконалення методів, механізмів управління та програми мотивацій.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення й розвиток теоретичних підходів і методичних основ управління ефективністю діяльності підприємства електроенергетичної галузі.

Для досягнення мети були поставлені та вирішені такі **завдання**:

- розкрити економічну сутність ефективності діяльності підприємства та розглянути її види;
- розробити концептуальні основи управління ефективністю діяльності підприємства електроенергетичної галузі;
- дослідити сучасний стан ефективності діяльності підприємств електроенергетичного комплексу України;
- здійснити аналіз господарської діяльності АТ «Хмельницькобленерго» протягом 2019-2021 рр.;
- оцінити на основі інтегрального індикатора ефективність діяльності підприємства електроенергетики;
- провести оцінку ризику втрати стійкості діяльності АТ «Хмельницькобленерго»;

– продіагностувати фінансову ефективність діяльності АТ «Хмельницькобленерго» на основі сценарного підходу;

– обґрунтувати моделювання оцінки та прогнозування ефективності діяльності АТ «Хмельницькобленерго».

Об'єктом дослідження є механізми підвищення ефективності управління підприємствами електроенергетичної галузі.

Предметом дослідження є теоретичні, науково-методичні та практичні аспекти управління ефективністю діяльності підприємства електроенергетичної галузі.

Теоретико-методологічною базою кваліфікаційної роботи є наукові розробки українських та зарубіжних вчених із проблем управління ефективністю діяльності підприємствами електроенергетичної галузі.

Інформаційною базою дослідження є законодавчо-нормативні акти України, статистичні та аналітичні матеріали Державної служби статистики України.

В процесі проведення дослідження використовувались **методи**: аналізу і синтезу, наукової абстракції, класифікації та системного підходу, що дозволили уточнити економічну суть «ефективності діяльності підприємства». Використано методи логічного узагальнення для забезпечення послідовності наукового дослідження. Вирішено окремі завдання за використанням наступних методів: статичний аналіз, спостереження та графічне зображення даних – для дослідження господарської діяльності підприємства; абстрагування і угруповання (для розробки класифікацій).

Теоретичне та практичне значення мають запропоновані рекомендації щодо оцінки ефективності діяльності електроенергетичного підприємства на основі інтегрального підходу; оцінки ризику втрати стійкості діяльності підприємства, а також моделювання та прогнозування економічної стійкості підприємства.

Розроблені в кваліфікаційній роботі на здобуття ступеня магістра рекомендації та пропозиції щодо вдосконалення механізмів підвищення

ефективності управління підприємствами електроенергетичної галузі були представлені на розгляд керівництву АТ «Хмельницькобленерго», де було визнано можливість практичного застосування в майбутньому окремих заходів та пропозицій щодо удосконалення механізму управління ефективністю підприємствами електроенергетичної галузі (акт впровадження № 4/13-975-0310/22 від 12.12.2022).

Наукові результати дослідження полягають у:

1. Обґрунтуванні інтегрального підходу до оцінки ефективності діяльності підприємства.
2. Розробці рекомендації щодо оцінки ефективності діяльності АТ «Хмельницькобленерго» та ризику її втрати.
3. Формуванні рекомендацій щодо моделювання та прогнозування ефективності діяльності АТ «Хмельницькобленерго».

Апробація результатів дослідження. Основні положення та висновки, викладені у кваліфікаційній роботі апробовані на трьох міжнародних науково-практичних конференціях та викладені у науковій статті у фаховому виданні України:

1. Савченко М. В., Бойченко Н. В. Система управління ефективністю діяльності підприємства електроенергетичної галузі. The 15th International scientific and practical conference «Science, innovations and education: problems and prospects» (September 21-23, 2022) CPN Publishing Group, Tokyo, Japan. 2022. 397 p. P. 328-335.

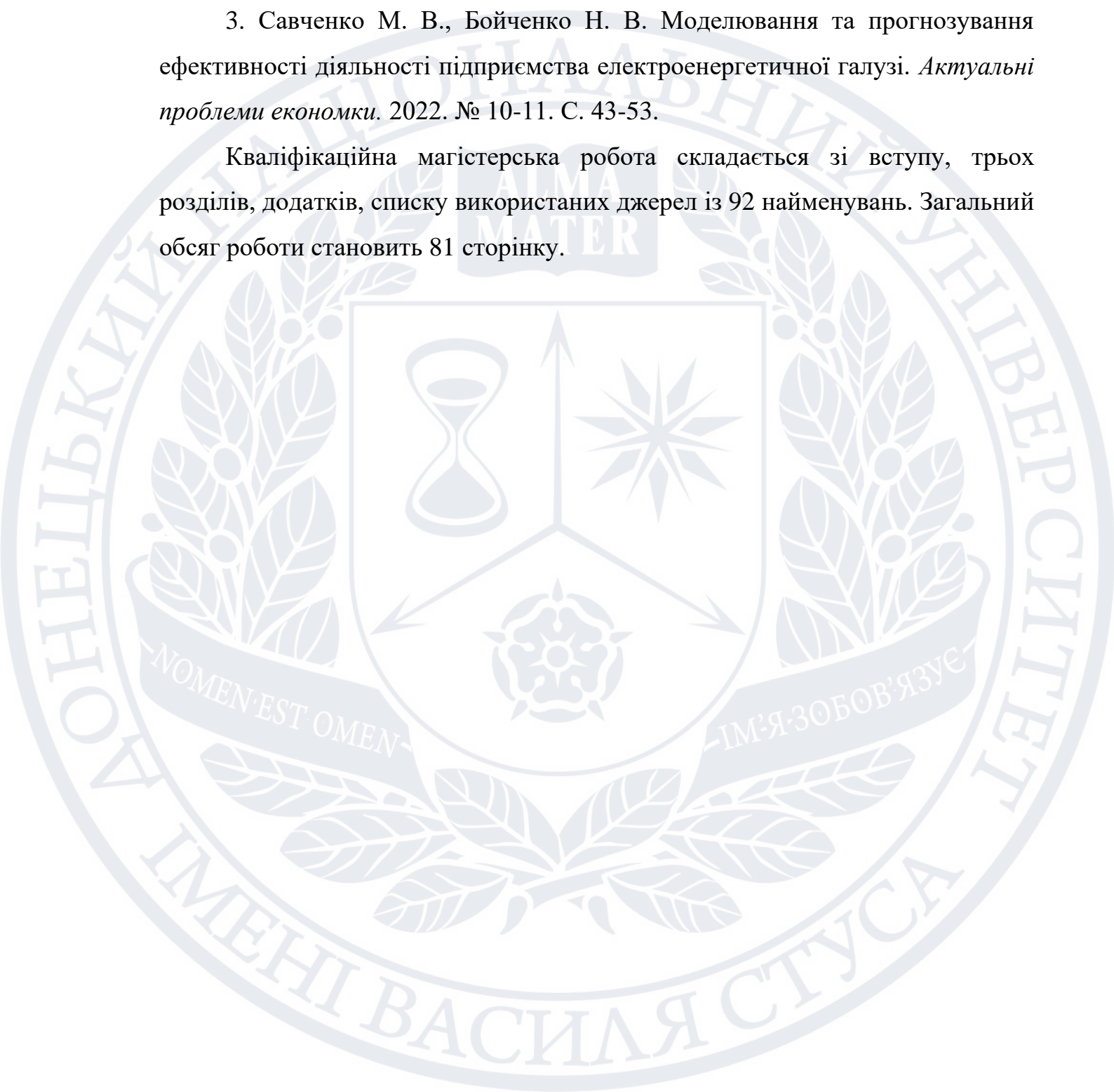
2. Бойченко Н. В., Савченко М. В. Сценарний підхід до діагностики фінансової ефективності діяльності підприємства електроенергетичної галузі. The 11th International scientific and practical conference «Eurasian scientific discussions» (November 21-23, 2022) Barca Academy Publishing, Barcelona, Spain. 2022. 553 p. P. 457-461.

3. Бойченко Н. В., Савченко М. В. Концептуальні засади управління ефективністю діяльності підприємства електроенергетичної галузі. Матеріали XXII Міжнародної наукової конференції студентів та молодих вчених

«Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стає економічне зростання» (Грудень 01-02, 2022) Вінниця. 2022. 256 с. С. 251-253.

3. Савченко М. В., Бойченко Н. В. Моделювання та прогнозування ефективності діяльності підприємства електроенергетичної галузі. *Актуальні проблеми економіки*. 2022. № 10-11. С. 43-53.

Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, додатків, списку використаних джерел із 92 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 81 сторінку.



РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та класифікація видів ефективності діяльності підприємства

Питання ефективного розвитку виробництва, що істотно зачіпають діяльність усіх суб'єктів господарювання, вивчаються вже багато століть поспіль, проте, як і раніше, вони залишаються актуальними. У науковій літературі сформувався значне розмаїття загальних та приватних трактувань ефективності як економічної категорії, однак єдиної точки зору щодо її змісту немає. Однією з причин відсутності консенсусу серед вітчизняних та зарубіжних авторів виступає еволюція підходів до розуміння категорії ефективності під впливом змінних економічних трансформацій у суспільстві.

Соціально-економічні процеси, що відбуваються у світовій господарській практиці, під час переходу до ринкових відносин якісно змінили вимоги та стратегічні цілі ефективності – однієї з найбільш важливих комплексних категорій, що відображає стан господарської діяльності підприємств, багато в чому визначивши необхідність посилення аналізу пріоритетних напрямів, виробничих та фінансових можливостей, виходячи з цілей та завдань підприємницької структури, які визначають розвиток бізнесу.

Будучи складним та багатогранним поняттям, термін «ефективність» після свого виникнення не одразу став популярним і рідко використовувався навіть серед вчених-економістів, а з часом припускав включення до свого складу тих властивостей та рис, характерних для історичної науки досліджуваного періоду.

Змістовна наповненість категорії ефективності діяльності трансформувалася у процесі еволюції економічної думки та визначалася особливостями історичного розвитку суспільства на певному етапі (табл. А.1 Додаток А, рис. 1.1).

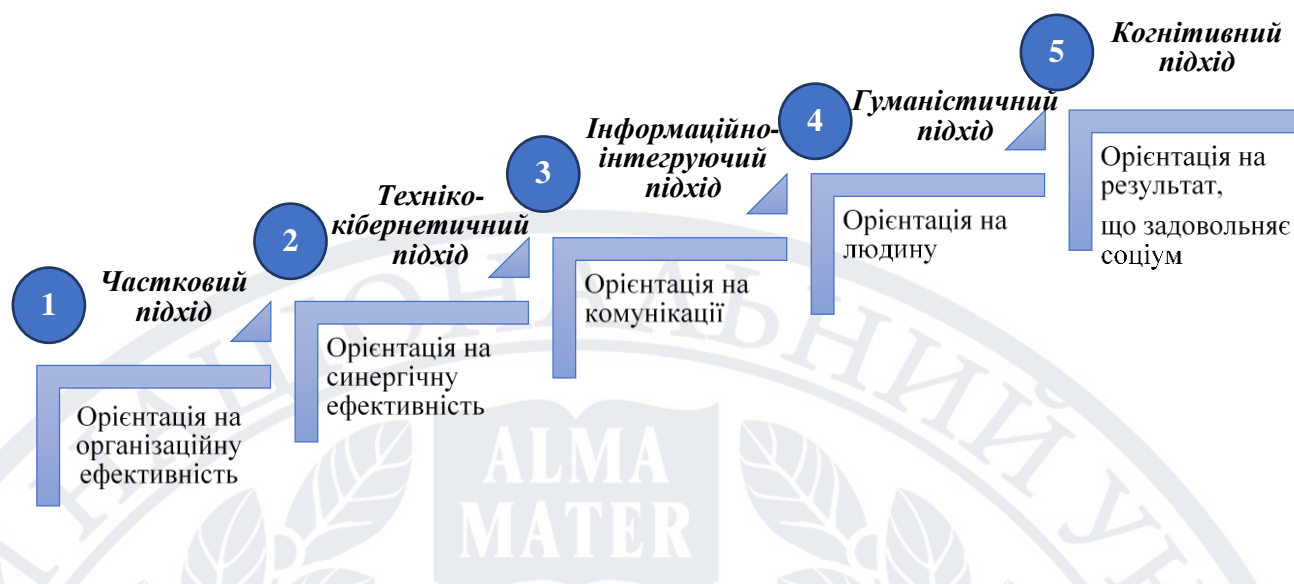


Рисунок 1.1 – Напрями розвитку теорії ефективності за часовим вектором наукової еволюції

Джерело: побудовано автором на основі [26, с. 95]

Сучасний етап розвитку теорії ефективності серед особливих розумових та пізнавальних властивостей індивідів виділяє когнітивність як важливу умову досягнення позитивних результатів господарювання.

З метою обґрунтування власного бачення щодо сутності поняття «ефективність» вважаємо за необхідне провести всебічний аналіз існуючих підходів до визначення терміну «ефективність» (табл. А.2 Додатку А).

З таблиці А.2 Додатку А видно, що в сучасній літературі науковці не дають єдиного трактування дефініції «ефективність». Складність визначення сутності терміну перш за все полягає в різних рівнях ієрархії досліджуваного об'єкта, а також глибині теоретичних опрацювань. Сама ефективність зазнала істотних змін і відкрила для себе нові інтерпретації, ставши невід'ємною складовою діяльності кожного підприємства.

Поділяючи погляди відомих авторів-науковців щодо внутрішньої природи категорії «ефективність», а також на основі узагальнення підходів до визначення ефективності, пропонуємо власне бачення цієї категорії: ефективність – це досягнення максимально вигідного співвідношення

результатів виробничої діяльності підприємства і витрат, що забезпечили їх отримання.

Вважаємо за доцільне визначитися з розумінням терміну «ефективність діяльності підприємства», який є більш складний порівняно з дефініцією «ефективність» та нерозривно із нею пов'язаний.

В таблиці А.3 Додатку А наведені теоретичні підходи вітчизняних та зарубіжних вчених щодо трактування категорії «ефективність діяльності підприємства».

Слід зазначити, що в наведених визначеннях відсутня важлива ознака – наявність синергетичного ефекту.

Отже, віддаючи належне науковим працям і теоретичним поглядам різних дослідників, для розуміння сутності ефективності, вважаємо, що доцільною є інтеграція представлених підходів.

В рамках дослідження пропонуємо розглядати «ефективність» як економічну категорію якісних та кількісних характеристик, яка включає цільову ефективність та економічність, що визначаються ступенем досягнення стратегічних цілей підприємства з урахуванням оцінки впливу конкурентного потенціалу, і навіть співвідношенням кінцевого результату із витраченими на його отримання ресурсами відповідно (рис. 1.2).

Розглядаючи категорію «ефективність», слід зазначити, що дотримуватись позиції, відповідно до якої визначатиме ефективність, як математичний кількісний коефіцієнт, розрахований як відношення результатів господарської діяльності та виробничих витрат, неприпустимо: по-перше, це означає відмову від ефективності як самостійно існуючої категорії; по-друге, самостійно певний коефіцієнт не здатний в силу своєї математичної природи висловити сутність процесів, що характеризуються.

У зв'язку з тим, що важливою властивістю будь-якої системи є її здатність і прагнення до розвитку, розгляд ефективності в економіці необхідно здійснювати визначенням за рамками співвідношення результату з витратами. При дослідженні ефективності діяльності підприємства з точки зору

визначення якісних характеристик: потенційних можливостей та «ступеня» досягнення поставлених стратегічних цілей, важливим є не лише звернення до розрахункового показника-результату, а відповідність цільовим напрямкам, визначення правильності обраного варіанта прагнення до кінцевого результату та точності в напрямі руху щодо нього [1].



Рисунок 1.2 – Основні компоненти ефективності підприємства

Джерело: складено автором

Результатом зазначеного підходу до визначення сукупної ефективності діяльності підприємства є можливості:

- характеристики ступеня правильності руху до поставлених цілей;
- формалізації критеріїв, що використовуються при вимірі та оцінці [40];
- визначення та оцінки нематеріальних показників з різних функціональних областей;
- розгляду внутрішніх зв'язків у просторі та часі [1].

Багатогранність діяльності підприємства електроенергетичної галузі зумовлює різноманітність проявів ефективності та групування їх за певними ознаками (табл. А. 4 Додатку А).

Класифікація видів ефективності наведена на рис. А.1 Додатку А. Визначившись у поточному розділі з сутнісними характеристиками поняття

ефективності, з якою стикаються підприємства у системі ринкових відносин, необхідно перейти до розгляду основних сучасних методів оцінки ефективності діяльності промислових підприємств.

1.2 Методичні аспекти аналізу ефективності функціонування системи управління діяльністю підприємства

Промислові підприємства, функціонуючи за умов конкуренції, неминуче стикаються з необхідністю вирішення питань забезпечення ефективності своєї діяльності. Питання оцінки ефективності діяльності виникають безперервно та пов'язані із завданнями порівняння між собою як різних напрямків, продуктів, технологій на підприємстві, так і підприємств між собою.

Необхідність оцінки ефективності діяльності більшості підприємств обумовлена визначенням доцільності довгострокового вкладення капіталу та порівнянням альтернативних варіантів інвестиційних проектів.

В даний час підприємства використовують різноманітні методи, які дозволяють дати оцінку перспектив розвитку їх власного виробництва та галузі в цілому.

Сучасні методи дозволяють дати об'єктивну, формалізовану економічну оцінку рівня ефективності діяльності підприємств та виявити причини недостатньо високих показників, що, у свою чергу, є орієнтиром для подальшого розвитку. При цьому керівникам підприємств надається можливість виважено планувати діяльність та оперативно приймати ефективні управлінські рішення.

Для виміру ефективності діяльності суб'єктів господарювання використовуються широко застосовувані практично такі показники: продуктивність праці, фондоддача, рентабельність, прибутковість, окупність, ліквідність та інші. Досить часто компанії створюють власні системи індикаторів. При цьому необхідною умовою ефективного функціонування в перспективному періоді є активна позиція підприємства, націлена на подальший розвиток, одночасному визначенні критерій відповідності витрат та результатів

діяльності, відповідним вимогам суспільства.

Складність вирішення завдання оцінки ефективності діяльності суб'єкта господарювання багато в чому пояснюється відсутністю єдиного критерію оцінки. Очевидно, що метою будь-якого комерційного підприємства є максимізація прибутку, проте на практиці показники прибутку і навіть співвідношення прибутку до витрат можуть бути використані лише як методи оцінки ефективності інвестицій, але не самого підприємства. У цілому нині ефективність діяльності підприємства як поняття має відбивати низку кількісних, і, що найважливіше, якісних характеристик. Головним поняттям тут є поняття ефективності – найбільш загальної, визначальної якості будь-якої цілеспрямованої діяльності, яке з пізнавальної точки зору розкривається через категорію мети та об'єктивно виражається ступенем досягнення мети з урахуванням витрат, ресурсів та часу [50].

Разом з тим, інноваційні перетворення, що стрімко розвиваються в зовнішньому середовищі в даний час, з одного боку, розширили діапазон можливих концепцій ефективності, з іншого боку, стали джерелом складних перехідних процесів у розумінні вимірювання ефективності виробництв, внаслідок яких виникає необхідність враховувати наявність різних факторів і складових ефективності підприємства, які необхідно брати до уваги для отримання об'єктивної оцінки.

З урахуванням вищевикладеного в результаті розвитку сучасного ринку в контексті економічних знань доводиться констатувати, що в науковій літературі сформувалася значна кількість за своєю природою концепцій оцінки ефективності діяльності підприємств, все різноманіття яких представляється класифікувати в рамках п'яти основних підходів, представлених у табл. А.5 Додатку А:

- стратегічний підхід до оцінки ефективності підприємств;
- підхід до оцінки ефективності діяльності підприємств, що базується на основі зниження витрат;
- підхід до оцінки ефективності, ототожнений із традиційним аналізом

фінансово-господарську діяльність підприємства;

– підхід до оцінки ефективності діяльності підприємств, які отримують державну підтримку;

– комплексний підхід до оцінки ефективності підприємств.

Підбиваючи підсумки аналізу існуючих концепцій у межах аналізованого підходу, слід об'єднати в три основні групи (табл. А.5 Додатку А).

Отже, розглянемо зміст виявлених підходів.

Стратегічний підхід оцінки ефективності діяльності підприємства базується на оцінці системи показників, що дозволяють послідовно довести до персоналу стратегічні цілі компанії та контролювати їх виконання через ключові показники ефективності різних аспектів діяльності підприємства з метою виконання стратегічних завдань та бізнес-плану. Відповідно до цього підходу ефективність не ототожнюється тільки з показниками поточного прибутку, рентабельності, окупності, ліквідності, а розглядається як комплекс факторів довгострокової переваги на ринках: якість і ціна, фінанси, маркетинг, бізнес-процеси, інноваційний та технологічний потенціал, наявність корпоративних політик, довгострокової стратегії, що тор подальшого розвитку.

У ХХ столітті було сформовано цілу низку нових теорій стратегічного підходу до оцінки ефективності діяльності підприємств: концепція «збалансованої системи показників ефективності» (Balanced Scorecard (BSC)) Д. Нортон та Р. Каплана, концепція «діагностика підприємства» Ж. Рішара, концепція «тотального управління якістю», що належить Д. Джурану, А. Фідженбауму, Е. Демінгу, Ф. Кросбі, концепція «SWOT-аналізу» К. Ендрюса.

Традиційним було протиставлення якості продукції його кількості, або протиставлення якості та ефективності. Вважалося за важливе обирати необхідний рівень якості та вирішувати завдання максимізації обсягів виробництва при заданому рівні якості, а при досягненні максимуму його зміна була можлива лише за рахунок зміни якості. На сучасному етапі дана взаємозалежність розглядається інакше. Підхід, заснований на методології системи тотального управління якістю, включає такі види аналізів: технологію

розгортання функцій якості, функціонально-вартісний аналіз, аналіз можливості виникнення дефектів та їх впливу на споживача, функціонально-фізичний аналіз. Проведений комплексний аналіз дає змогу оцінити, наскільки ефективно використовуються ресурси підприємства [62].

Розвитком системи тотального управління якістю можна вважати SWOT-аналіз (сили – слабкості – можливості – небезпеки). Цей метод знайшов широке застосування у маркетингу, завдяки простоті та наочності. Аналіз передбачає виявлення сильних і слабких сторін підприємства (щодо конкурентів – це конкурентні переваги та переваги конкурентів) та визначення значущих екзогенних та ендогенних факторів. Ендогенні фактори можуть включати маркетингові та виробничі можливості підприємства, ресурси, процеси. Екзогенні чинники – це зовнішні чинники підприємствам, тобто ті, куди воно вплинути неспроможна, наприклад: ринок, закони, конкуренція.

Таким чином, як видно з представлених концепцій, підхід, що включає ознаки стратегічного розвитку за формою та характером прояву, має низку очевидних переваг: постійний розвиток в умовах нестабільності довкілля та жорсткої конкуренції; забезпечення можливості оцінки альтернативних варіантів використання ресурсів, тобто розумність перенесення ресурсів у стратегічно обґрунтовані та ефективні проекти; створення нових та прогресивних розробок; забезпечення підприємницького клімату.

Проте існують і недоліки: властива стратегічна спрямованість підходу багато в чому формує дефіцит інформації про стан реальних умов ведення бізнесу, є труднощі досягнення одностайності керівників у визначенні цільових установок підприємства на перспективу.

2. *Підхід до оцінки ефективності діяльності підприємства, що базується на основі зниження витрат виробництва.* Основна увага дослідників у рамках цього підходу приділяється можливості оптимізації та економії витрат, що виникають як під час виробництва товарів (робіт, послуг) та супутніх виробничому процесу непрямих витрат. Існують навички та технології, достатні для того, щоб розпочати роботу з метою забезпечення переходу до стратегічного

управління витратами виробничої діяльності. Саме такої позиції дотримуються М. Бекетова, Л. Чалдаєва у своїй концепції «прямих витрат виробництва».

На думку Ф. Хайєка, К. Ерроу, Т. Еггертссона [40] розгляд такої змістовної категорії як ефективність діяльності підприємства досягається скороченням питомих витрат трансакційних витрат. Першорядне значення в оцінці ефективності підприємств має наявність витрат на НДДКР, затримки пошуку інформації, витрати ведення переговорів, втрати від адміністративних бар'єрів тощо.

Безперечною перевагою оцінки ефективності підприємства на основі представленого підходу необхідно визнати аналіз та класифікацію всієї сукупності витрат діяльності суб'єкта господарювання, а також такі процеси як регулювання, планування, нормування, координація, контроль, що дозволяють згрупувати витрати за необхідними ознаками, порівнювати узагальнені отримані значення, управляти витратами, оптимізувати систему витрачання ресурсів підприємства.

Разом з тим слід зазначити, що оцінка ефективності підприємства з урахуванням витрат виробництва носить досить обмежений характер, оскільки не дозволяє отримати уявлення про рівень ефективності господарської діяльності в цілому, не враховує показники, що характеризують отриманий ефект і конкурентний потенціал підприємства.

3. *Підхід* оцінки ефективності ототожнюється з традиційним *аналізом фінансово-господарську діяльність підприємства*. Базою для складання аналізу є форми фінансової звітності, що дозволяють отримати підсумкову фінансову оцінку в різні періоди часу.

У нашій країні під час аналізу оцінки ефективності результатів підприємства у 90 % випадків у своїй діяльності керуються виключно фінансовими показниками.

З точки зору Г. Суші, В. Хрипча і Г. Онопрієнкао, Г.Кошельок, В.Малишко [41] одним з найбільш важливих показників ефективності управління компанією є прибутковість власного капіталу. Зважаючи на це, вчені

пропонують економічну ефективність суб'єкта господарювання протягом усього терміну існування оцінювати динамікою капіталізації, тобто зростанням вартості підприємства.

М. Якубович [42], Д. Шеремет, Н. Парушина [43], Г. Савицька [13], розглядаючи рівень ефективності діяльності підприємства, пропонують використовувати показники рентабельності в динаміці, об'єднуючи їх за критеріями у декілька груп: показники, що базуються на витратному підході; показники, що характеризують ефективність системи продажу, надання послуг; показники, основу яких лежить ресурсна складова.

На думку В. Акуліча, Ю. Акуліча [45], И. Печенежської, А. Шевелева, Л. Гіляровської, Л. Любушина [46], превалюючий вплив серед усіх показників, що беруть участь в оцінці ефективності, мають фінансові коефіцієнти: рентабельності (прибутковості), ліквідності (платоспроможності), ділової активності (оборотності), фінансової стійкості, (платоспроможності), ділової активності (оборотності), фінансової стійкості.

Підсумовуючи вище наведене щодо аналізу існуючих концепцій у межах аналізованого підходу, слід об'єднати в три основні групи (табл. А.6 Додатку А).

Таким чином, поєднуючи різні методи оцінки ефективності на основі традиційного аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства в єдиний підхід, слід розставити такі важливі акценти, як [50]:

- існуючі концепції оцінки ефективності найбільшу увагу приділяють оцінці фінансових аспектів діяльності підприємства, слабо пов'язані з його стратегією та мають досить чітку структуру [51];
- оцінка ефективності більшою мірою проводиться на основі бухгалтерського балансу та звіту про фінансові результати [50];
- на даний час в Україні відсутні офіційні підходи, що дозволяють розробити систему показників, що найбільш повно характеризують всі аспекти діяльності підприємства [50];
- більшість вітчизняних підприємств впровадили систему бюджетування і проводять регулярний аналіз своєї діяльності в тому чи іншому

обсязі.

Аналіз розглянутого підходу дозволяє констатувати, що його досить очевидною перевагою є простота та доступність даних, єдність розрахунків, охоплення широкого спектра ключових показників діяльності суб'єкта господарювання, використання в процесі розрахунку показника ефективності підприємства реальних звітних даних, що дозволяє отримати досить точну та об'єктивну оцінку ефективності компанії.

Однак можна виділити і недоліки цього підходу, серед яких слід зазначити:

- необхідність збору великого масиву вихідних даних, що перетворює процес збору та обробки необхідної інформації на надмірно трудомістке та фінансово затратне завдання;
- оцінка ефективності діяльності підприємства проводиться тільки з погляду управління фінансами, не розраховуються показники ефективності використання ресурсів, загальних витрат виробництва, а також не враховується задоволеність різних категорій споживачів, якості товарів (робіт, послуг), не беруться до уваги аналіз конкурентного середовища та гарантуючі переваги.

4. Четвертий *підхід* полягає у розгляді методів *оцінки ефективності діяльності підприємств, які отримують державну підтримку*.

У сучасному економічному світі державна підтримка підприємства більшою мірою визначається фінансовим стимулюванням виробничих процесів та інвестиційної активності. Направлена, насамперед, створення умов якісної перебудови вітчизняних галузей виробництва, переходу на передові технології, виявлення та стимулювання внутрішніх джерел зростання, підвищення конкурентоспроможності та ефективності.

Більшість авторів пропонує розглядати ефективність використання виділених коштів на підтримку суб'єктів господарювання за ефектом, який вони отримали.

Н. Єгорова та С. Хачатрян пропонують концептуальні основи формування механізму державної підтримки, які розроблені на базі аналізу наступних показників:

- обсяг фактично сплачених податкових і митних платежів підприємств у загальному обсязі податкових надходжень (приріст);
- рівень задоволення потреби у державній підтримці;
- коефіцієнт активності малого підприємництва;
- коефіцієнт кореляції посилення коопераційних зв'язків між учасниками кластерних структур;
- кількість комплексних проектів.

Таким чином, державна підтримка передбачає наявність зовнішнього та внутрішнього середовища, а також зворотний зв'язок між ними. До інструментів зовнішнього середовища державної підтримки, що впливають на ефективність функціонування підприємств, належать: структура бюджетних видатків, бюджетні субсидії, бюджетні кредити, лізинг, субсидовані кредити, компенсації, пільгове оподаткування. Головними очікуваними результатами та інструментами внутрішнього середовища в частині державної підтримки суб'єктів господарювання є: фінансові індикатори, амортизаційна політика, оптимізація структури капіталу.

Основною перевагою такого підходу слід визнати прагнення його авторів на основі комбінації показників, індикаторів та коефіцієнтів врахувати в процесі оцінки не лише досягнутий господарюючим суб'єктом рівень ефективності, а й результативність використання виділених коштів на підтримку підприємницької діяльності за ефектом, який вони отримали, що є достатньо цінним із практичної точки зору.

Одночасно багато дослідників вказують на неприпустимість розгляду державної підтримки як інструменту ефективності діяльності підприємств, оскільки в цьому випадку при оцінці ефективності не враховується ціла низка факторів, що значно скорочує достовірність отриманих результатів та породжує зайвий суб'єктивізм у процесі аналізу.

5. Комплексний підхід до оцінки ефективності підприємств.

У результаті дослідження представлених вище теорій та концепцій оцінки ефективності діяльності підприємств, визначення їх переваг та недоліків, можна

зробити висновок, що кожний з них вирішує лише частину поставлених управлінських завдань, тому перелічені вище критерії економічної ефективності діяльності підприємства мають бути розширені. Очевидно, що ефективність не може обмежуватися лише фінансовими та економічними показниками. Для підприємства важливою є привабливість товару (роботи, послуги) для клієнтів, вміння вибирати напрямки розвитку, наявність стратегічного бачення, унікальних зв'язків тощо.

В рамках комплексного підходу до оцінки ефективності діяльності підприємств своє застосування на практиці набирає популярності концепція бенчмаркінгу. На думку багатьох дослідників, включаючи А. Коліка, Р. Кемпа [47], Т. Голубеву [48], О.Троянова, Д.Фендель А., цей метод є більш оптимальним та об'єктивним щодо виявлення сильних і слабких сторін підприємства, впливу різних факторів на його ефективність. При цьому бенчмаркінг сприймається як безперервний процес всебічного пошуку, порівняння, аналізу та адаптації до умов свого підприємства еталонних процесів з метою підвищення ефективності діяльності.

Бенчмаркінг з метою оцінки ефективності діяльності підприємства може мати різні специфіки, залежно від об'єктів дослідження.

Складним завданням є пошук стандартів. Розуміючи, що на промисловому підприємстві сотні бізнес-процесів, як рекомендується включення у процес бенчмаркінгу 15-20% всіх визначених бізнес-процесів [60], що передбачає їх ранжування за значимістю. Ця рекомендація викликана бажанням економії ресурсів з одночасною втратою повноти інформації. Впровадження змін підвищення ефективності діяльності підприємства проводиться поетапно: від найбільш значущих, які прямо впливають на результат, поступово переходячи до непрямих чи допоміжних процесів.

Існують різні способи та рекомендації щодо проведення бенчмаркінгу.

Найбільш важливими особливостями для методу бенчмаркінгу є постійність, безперервність його здійснення.

Визначення цільових значень показників, незважаючи на свою важливість,

традиційної обліково-аналітичної теорії не набуло сформованої системної методології.

Велике значення при визначення ефективності як відносної величини є її орієнтація на ймовірний ефективний стан деякого «усередненого» об'єкта. Використання середньозваженого стану ефективних об'єктів для орієнтиру, коли є безліч несумірних входів та виходів, запропоновано та розроблено М. Фарелем та М. Філдхаусом [52]. При цьому неефективні об'єкти оцінюються по відношенню до цього гіпотетичного стану [52]:

$$R_j = \frac{u_1 y_{1i} + u_2 y_{2i} + \dots}{v_1 x_{1i} + v_2 x_{2i} + \dots}, \quad (1.1)$$

де u_1 – ваговий коефіцієнт для виходу i ;

y_{1i} – кількість виходів i із системи j ;

v_1 – ваговий коефіцієнт для входу i ;

x_{1i} – кількість входів i до системи j .

Передбачається наявність загальних вагових характеристик для всіх порівнюваних об'єктів, які відповідають гіпотетичному стану (усередненому об'єкту). Зрозуміло, що не слід приймати загальні вагові коефіцієнти для всіх об'єктів. Слід зазначити, що гіпотетичний стан залежить від вибору аналізованих підприємств. Виникає висновок, що потрібно шукати таку основу для методу оцінки ефективності, яка б враховувала не лише специфіку галузі, але й низку відмінностей між підприємствами.

Балансові моделі також знаходять своє застосування, у тому числі через зручності їх використання у завданнях оптимізації, що зводяться до визначення класу систем для подальшого застосування оптимізаційних моделей виміру їх ефективності. Цей підхід спочатку застосовувався для оцінки ефективності установ некомерційного сектору (лікарень, школи, університетів, підприємств ОПК тощо).

Значення показників підприємства можуть описувати як рівень його розвитку, а й його стратегію та специфіку, тобто спосіб функціонування.

При цьому інтегральна оцінка даних показників може бути здійснена з використанням оптимізаційних моделей.

Окремо слід звернути увагу на фоні більшості комплексних концепцій аналіз середовища функціонування, як одного із інструментів бенчмаркінгу.

Аналіз середовища функціонування (англ. Data Envelopment Analysis), загальноприйняте скорочення – АСФ – методологія порівняльного аналізу діяльності складних технічних, економічних та соціальних систем, основи якої започаткували А. Чарнес, У. Купер, Є. Роуд, Р. Бенкер в 70-80-х роках ХХ століття [49]. В даний час методологія АСФ охоплює набагато ширший спектр понять та можливостей, ніж просто обчислення та аналіз ефективності складних об'єктів. Вирішення завдань АСФ пов'язане з математичними методами економіки, системним аналізом, методами багатокритеріальної оптимізації.

Метод зводиться до побудови багатовимірного економічного простору, на межах якого лежать ефективні підприємства, а всередині неефективні. Виникають завдання знаходження оптимального шляху розвитку підприємства, обчислення найважливіших кількісних та якісних характеристик поведінки об'єктів, моделювання різноманітних ситуацій [49]. Даний метод знайшов широке застосування та описаний, як у зарубіжній, так і у вітчизняній літературі. Даний метод один із найпопулярніших на сучасному етапі і застосовується для аналізу діяльності абсолютно різних систем.

Таким чином, досліджено основні сучасні методи оцінки ефективності діяльності промислових підприємств. Визначено, що більшість підприємств тією чи іншою мірою використовують системи збалансованих показників.

1.3 Концептуальні засади управління ефективністю діяльності підприємства електроенергетичної галузі

Забезпечення безперервного та стійкого зростання ефективності є однією з головних завдань будь-якого підприємства. В сучасних умовах господарювання виконання цього завдання ускладнюється через вплив безлічі зовнішніх та

внутрішніх чинників, що сприяють зростанню витрат та скороченню доходів підприємства. Тому топ-менеджери підприємств повинні використовувати надійні методи та інструменти задля протистояння негативному впливу зовнішнього середовища.

Саме для забезпечення стійкого зростання ефективності є результатом процесу управління нею.

Для вітчизняної науки термін «управління ефективністю» не є новим. Ще у радянські часи Б. Смахов визначав це поняття в макроекономічному аспекті для опису можливостей підвищення ефективності суспільного виробництва.

Згодом у терміна з'явився й мікроекономічний аспект. В період становлення ринкової економіки під управлінням ефективністю діяльності підприємства розумілось здійснення низки управлінських функцій (планування, вимірювання, аналіз, контроль) щодо окремих показників ефективності виробництва і фінансових результатів з метою забезпечення зростання їх рівнів. Однак, враховуючи особливості того періоду, дані дослідження повністю спиралися на методологію вимірювання і аналізу ефективності соціалістичного підприємства, що втрачає свою дієвість в ринкових умовах.

В останній час вченими-економістами більш активно досліджують проблеми управління ефективністю діяльності підприємства [53-60]. Причому підходи до визначення цього поняття значно різняться (табл. А.7 Додатку А).

Отже, узагальнюючи та розвиваючи наявні підходи щодо розуміння поняття «управління ефективністю діяльності підприємства» виділимо основні його сутнісні характеристики (рис. 1.3).

Таким чином, *управління ефективністю діяльності підприємства* являє собою поліфункціональний багаторівневий циклічний процес, спрямований на вдосконалення господарської діяльності та покращення її результатів, що ґрунтується на спеціальній системі методів, організаційному навчанні, розвитку відносин зі стейкхолдерами.

Функція системи управління ефективністю діяльності підприємства повинна зводитись до підвищення її рівня за умови оптимізації наявних

ресурсів, вплив на які чинять внутрішні та зовнішні умови діяльності підприємства.

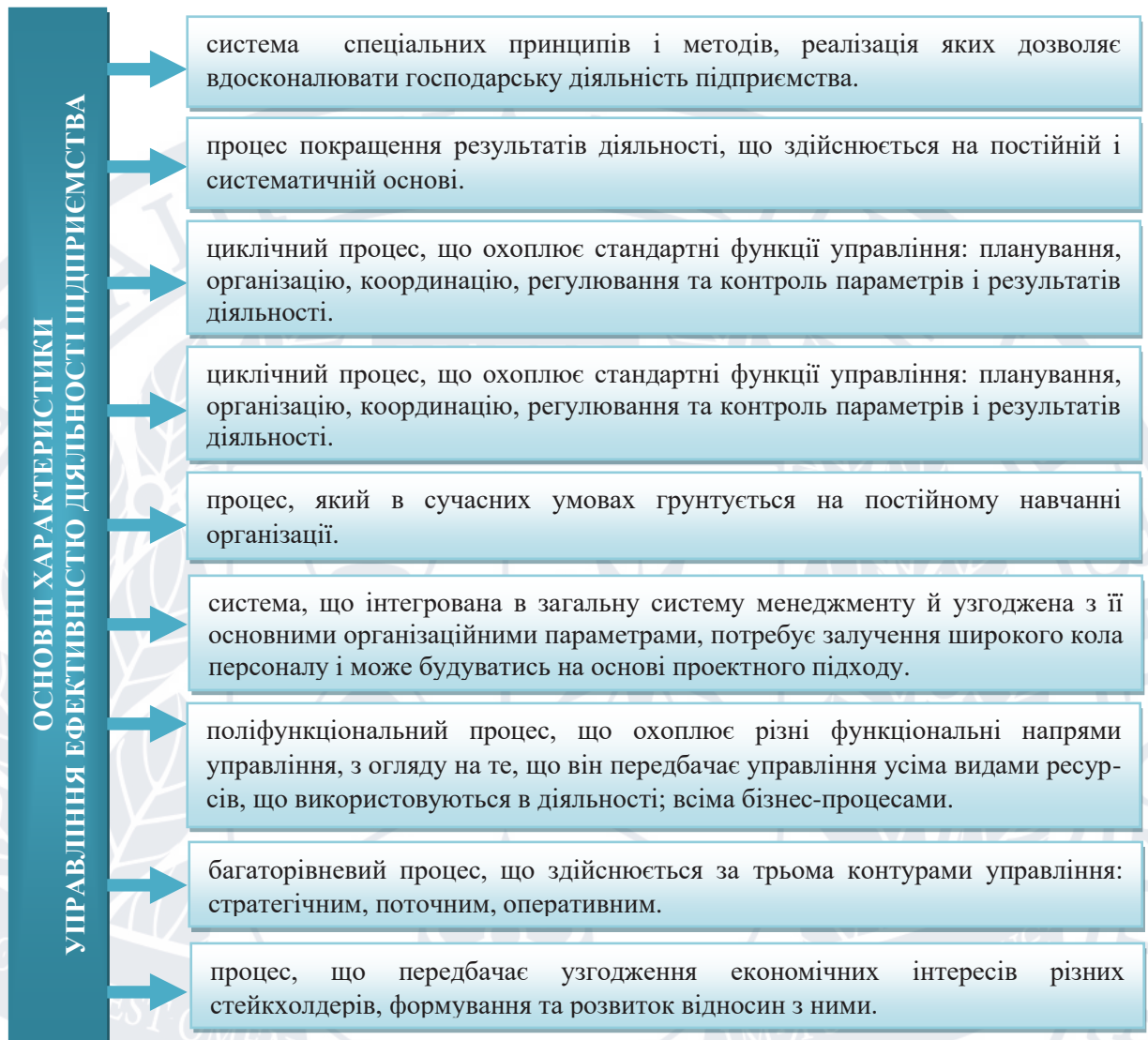


Рисунок 1.3 – Основні характерні риси змісту терміну «управління ефективністю діяльності підприємства»

Джерело: побудовано автором

Виокремлення в системі управління ефективністю діяльності підприємства коригуючої системи, пов'язано, насамперед, з декомпозицією основною цілі діяльності підприємства. Дана підсистема повинна виступати фільтром відбору ресурсів для досягнення вищого рівня ефективності діяльності підприємства в залежності з його підсистемними цілями, а саме: ефективність використання ресурсів і нарощення конкурентної позиції

порівняно з іншими конкурентами.

Процес управління ефективністю підприємства електроенергетичної галузі представлено на рис. 1.4.

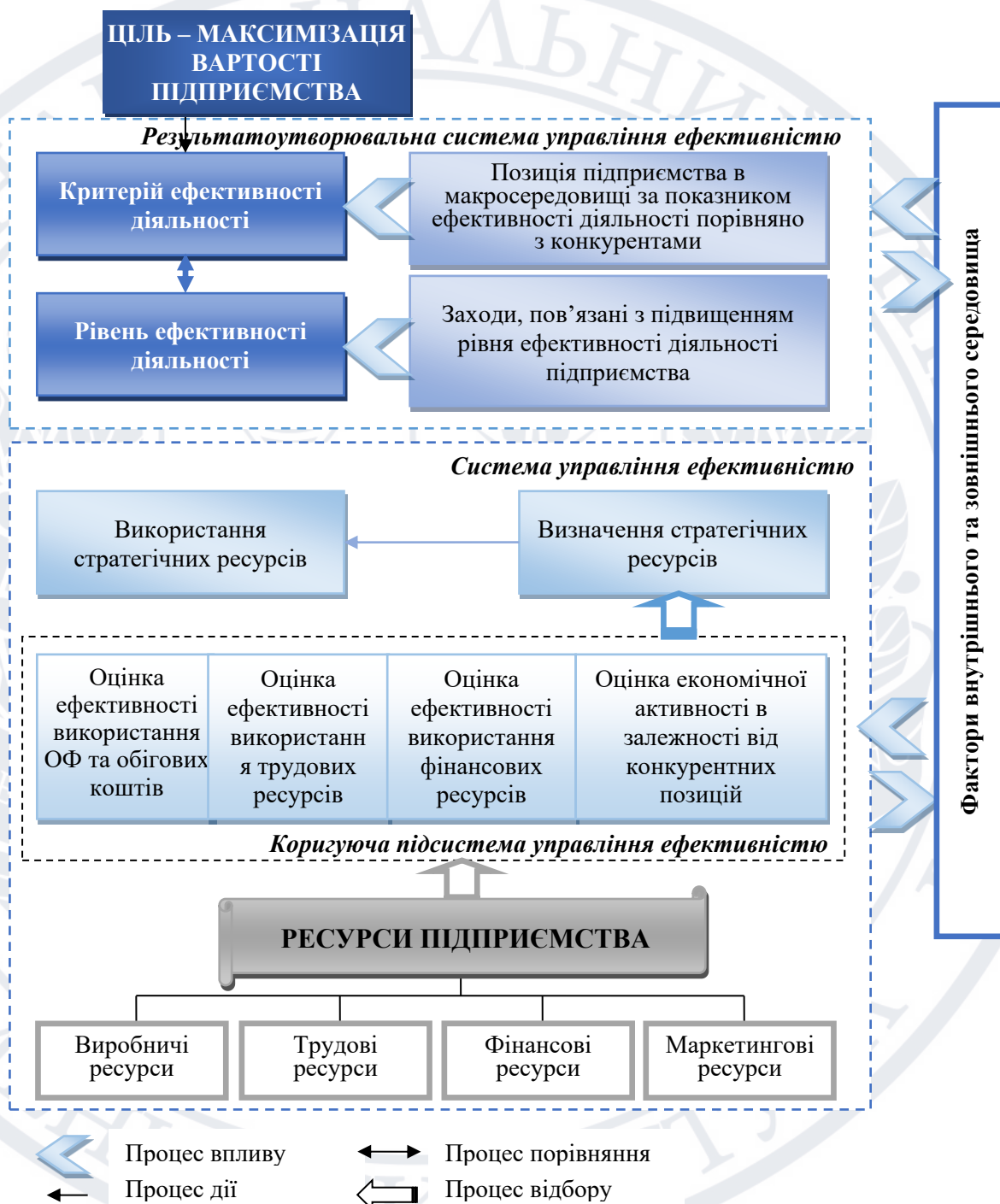


Рисунок 1.4 – Система управління ефективністю діяльності підприємства електроенергетичної галузі

Джерело: побудовано автором

Однією з задач системи управління ефективністю діяльності

підприємства повинно бути визначення достатнього обсягу цих ресурсів та ефективне їх використання для досягнення відповідного результату, який буде виражений через показник «ефективність».

Зважаючи на те, що макросередовище є динамічним і конкурентна позиція підприємства буде мінливою, можна констатувати факт неперервності пошуку та використання оптимального обсягу наявних ресурсів підприємства для досягнення ефективності діяльності підприємства електроенергетичної галузі.

Зазначимо, що система управління ефективністю діяльності підприємства та її результатуотворювальна система будуть чинити зворотній вплив на середовище, в якому здійснює свою діяльність підприємство. Це, насамперед, буде викликано фактом зміни рівня ефективності діяльності підприємства, і як наслідок зміною конкурентної його позиції на ринку. Що буде збуджуючим фактором для динамізму його основних конкурентів.

Використання відповідних же ресурсів в конкретний момент часу в системі управління ефективністю діяльності підприємства буде викликати переформатування відповідних джерел пошуку та використання ресурсів в майбутньому, а це є зміною внутрішнього середовища діяльності підприємства.

З позицій системного підходу управління ефективністю діяльності підприємства можна охарактеризувати, виділяючи мету та завдання управління, принципи та методи, об'єкт та суб'єкт, а також підсистеми управління (табл. А.8 Додатку А).

Управління ефективністю діяльності підприємства (УЕДП) вбудовано в усі аспекти (підсистеми) управління підприємства та процеси прийняття управлінських рішень, об'єднуючи усі напрями діяльності підприємства з орієнтацією на досягнення найкращих результатів.

УЕДП ґрунтується на принципах:

- *науковості*, що передбачає застосування науково обґрунтованих норм та методів під час управління підприємством;
- *динамічності* - постійне врахування змін зовнішнього середовища

функціонування підприємства в процесі вироблення управлінських рішень;

- *системності*, що передбачає усвідомлення цілісності та взаємопов'язаності окремих елементів підприємства, будь-то структурних підрозділів або підсистем управління, взаємопов'язаності та обумовленості вироблених рішень щодо діяльності підприємства в цілому;

- *економічності* – передбачає забезпечення більшого ефекту від реалізації рішення порівняно з витратами на їх реалізацію;

- *синергії* – врахування можливості одержання додаткового ефекту від комбінації окремих напрямів діяльності підприємства, рішень щодо її розвитку та вдосконалення;

- *орієнтації на стадію життєвого циклу* передбачає необхідність корегування цілей та методів управління відповідно до стадії життєвого циклу підприємства.

Мета УЕДП підпорядковується його цільовій функції – максимізації вартості підприємства - та обумовлює задачі й об'єкти управління.

Поліфункціональність і різноконтурність процесу управління ефективністю діяльності обумовлює широкую номенклатуру застосовуваних методів і підходів, які в узагальненому вигляді можна диференціювати за рівнями управління (рис. 1.5).

Управлінські методи та програми, які «працюють» в умовах епохи індустріалізації, втрачають свою актуальність. Такі програми як управління якістю, орієнтація на споживача, управління операційними витратами, реінжиніринг бізнесу, делегування управлінських повноважень працівникам носять фрагментарний характер, дають короткостроковий ефект, але не дозволяють повною мірою досягти стратегічних цілей.

Вважаємо, що система показників, які дозволяють відобразити ефективність функціонування підприємства, повинна будуватися на оцінці можливості вирішити стратегічні цілі і завдання та включати:

1. Фінансові результати, що розглядаються не як конкретні вартісні показники, а як можливість формування позитивної думки акціонерів

підприємства щодо якості менеджменту.



Рисунок 1.5 – Методи УЕДП

Джерело: побудовано автором

2. Задоволеність клієнтів підприємства, що оцінюється за сукупністю показників: динаміка формування нових каналів реалізації, глибина проникнення на ринки, повторні покупки.

3. Внутрішні бізнес-процеси підприємства, що визначають комунікації всередині підприємства та сприяють зростанню задоволеності споживачів.

4. Компетенції персоналу підприємства для підтримки його можливостей розвиватися, гнучко реагувати на зміну бізнес-середовища.

Ця система показників дозволяє отримати сукупну оцінку ефективності, що поєднує в собі одночасно і фінансові показники як результат минулих досягнень, та нефінансові, спрямовані на розвиток підприємства в перспективі.

Важливим аспектом формування системи УЕДП є розробка структурно-логічної схеми етапів управління.

Одні автори виділяють 4 стадії УЕДП: план, виконання, перевірка,

вдосконалення.

Інші ділять процес УЕДП на 3 основних елемента:

- 1) чітке розуміння пріоритетів, які засновані на акумулюванні національних пріоритетів і власних потреб;
- 2) функціонування і визначення механізмів вимірювання ефективності;
- 3) регулярний моніторинг, перевірка і оцінка з метою майбутнього планування.

Третя група вчених розподіляють процес УЕДП на шість послідовних стадій:

- 1) постановка цілей,
- 2) планування,
- 3) оцінка,
- 4) моніторинг,
- 5) впровадження управлінських рішень - вжиття заходів,
- 6) перегляд завдань і шляхів досягнення цілей.

Згідно Е. Нілі [61], цикл УЕДП включає 5 стадій: планування, виконання, оцінка, підготовка і завершується заохоченням працівників.

Підсумовуючи розглянуті підходи, доцільно зауважити, що УЕДП проходить на підприємстві такі стадії:

1. *Сформувані стратегічні цілі та завдання*, що поєднують діяльність усіх підрозділів підприємства у єдину інтегровану систему. На цьому етапі слід вирішити основні цільові завдання: привабливий сегмент ринку, спосіб його задоволення, фінансові показники. На підставі поставлених завдань визначаються показники, які свідчили б про рівень їх досягнення. На цьому етапі можуть виникнути незгоди у розумінні керівниками окремих напрямів діяльності підприємства та окремих функціональних підрозділів щодо домінуючих та другорядних показників. Саме на цьому етапі і слід визначитися, які цілі мають першорядне значення виходячи зі сфери діяльності підприємства, його потенціалу, досягнутого становища на ринку, факторів зовнішньої середовища. Обговорення цільових показників дозволить сформувати загальну

модель бізнесу, за функціонування якого несуть відповідальність топ-менеджери підприємства та ключові фахівці.

2. *Визначити систему показників, що дозволяють оцінити досягнення запланованих стратегічних цілей, довести інформацію до співробітників підприємства.* Кожна поставлена мета – це той кінцевий результат, який має бути отриманий в певний період часу в майбутньому. Для того, щоб ця мета була досягнута, визначаються ті завдання, які мають бути вирішені, і ті показники, які свідчать про їх досягнення. Мета повинна підтримуватися всіма підрозділами підприємства, для яких мають бути визначені відповідні показники. Кожний співробітник підприємства повинен не тільки розуміти її стратегічні цілі, а й реально брати участь у їх реалізації, визначаючи власні робочі мету і завдання.

3. *Розробити план досягнення стратегічних та поточних цілей, визначити контрольні точки.* Формується конкретний перелік дій, що стоять перед кожним підрозділом з уточненням основних цільових параметрів: термінів, фінансових витрат, відповідальних виконання. Стратегічні цілі стосуються перерахованих вище чотирьох груп показників: фінансові результати, задоволеність клієнтів, внутрішні бізнес-процеси, компетенції персоналу.

Зусилля керівників компанії повинні бути спрямовані не на видозміну традиційного для підприємства процесу досягнення простої миттєвої вигоди, а на перебудову процесів, особливо значущих для досягнення стратегічних цілей компанії. Вони стосуються таких показників системи, як прискорення процесу виконання замовлень, скорочення періоду просування нових товарів ринку, розвиток персоналу. Самі собою ці завдання не принесуть очевидної вигоди, але зрештою трансформуються у високі фінансові показники.

На цьому ж етапі управління ефективністю визначається система мотивації персоналу, яка носить відкритий характер, включає як матеріальне, і нематеріальне винагородження. При цьому мотивується персонал не за обсягом виконаної роботи, а за досягнення цільових показників у контрольних точках.

4. *Проводити моніторинг та коригування показників в умовах необхідності швидкого реагування на зміну бізнес-середовища.* На регулярно

проведених нарадах менеджери порівнюють фактично досягнуті фінансові результати з прогнозними, аналізують, якою мірою досягнуто цілі клієнтів, яким рівнем інноваційного розвитку, як реалізуються внутрішні бізнес-процеси. Аналізується не лише рівень досягнення цільових показників, а й ступінь відповідності прогнозів цільовим показникам нової реальності.

Слід розуміти, що запропоновані нами підходи до управління ефективності підприємства повинні коригуватися з урахуванням особливостей їх функціонування, що визначаються насамперед галуззю та областю діяльності підприємства.

Висновки до розділу 1

Дослідивши теоретичні основи управління ефективністю діяльності підприємства можна зробити такі висновки.

Управління ефективністю діяльності підприємства електроенергетичної галузі необхідно розглядати як систему, яка складається з певної кількості елементів, а досягати успіху вона може лише за умов скоординованих дій її складових, правильно обраних методів управління, програми мотивацій та механізму управління ефективністю діяльності підприємства.

Управління ефективністю діяльності підприємства являє собою поліфункціональний багаторівневий циклічний процес, спрямований на вдосконалення господарської діяльності та покращення її результатів, що ґрунтується на спеціальній системі методів, організаційному навчанні, розвитку відносин зі стейкхолдерами

Функція системи управління ефективністю діяльності підприємства повинна зводитись до підвищення її рівня за умови оптимізації наявних ресурсів, вплив на які чинить внутрішні та зовнішні умови діяльності підприємства. Виокремлення в системі управління ефективністю діяльності підприємства коригуючою системи, пов'язано, насамперед, з декомпозицією основною цілі діяльності підприємства. Дана підсистема повинна виступати

фільтром відбору ресурсів для досягнення вищого рівня ефективності діяльності підприємства в залежності з його підсистемними цілями, а саме: ефективність використання ресурсів і нарощення конкурентної позиції порівняно з іншими конкурентами.

Однією з задач системи управління ефективністю діяльності підприємства повинно бути визначення достатнього обсягу цих ресурсів та ефективне їх використання для досягнення відповідного результату, який буде виражений через показник «ефективність».

Зважаючи на те, що макросередовище є динамічним і конкурентна позиція підприємства буде мінливою, можна констатувати факт неперервності пошуку та використання оптимального обсягу наявних ресурсів підприємства для досягнення ефективності діяльності підприємства електроенергетичної галузі.

Зазначимо, що система управління ефективністю діяльності підприємства та її результатоутворювальна система будуть чинити зворотній вплив на середовище, в якому здійснює свою діяльність підприємство. Це, насамперед, буде викликано фактом зміни рівня ефективності діяльності підприємства, і як наслідок зміною конкурентної його позиції на ринку. Що буде збуджуючим фактором для динамізму його основних конкурентів.

Використання відповідних же ресурсів в конкретний момент часу в системі управління ефективністю діяльності підприємства буде викликати переформатування відповідних джерел пошуку та використання ресурсів в майбутньому, а це є зміною внутрішнього середовища діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2

СТАН УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЕЛЕКТРОЕНЕРГЕТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

2.1 Сучасний стан ефективності діяльності підприємств електроенергетичного комплексу України

Ринок електроенергетики – провідна частина енергетичного сектору України. Ринок електричної енергії складається з ринків виробництва, передачі, оптового постачання, розподілу та роздрібного ринку електричної енергії. Товаром, що обертається на ринку електричної енергії, є електроенергія.

Електроенергія посідає досить вагомe місце в житті суспільства, розвитку будь-якої держави та її регіонів. Впродовж останнього десятиліття кожна країна намагається диверсифікувати способи виробництва електроенергії.

Україна успадкувала досить розвинуту електроенергетичну галузь, яка була частиною електроенергетики колишнього СРСР та важливою ланкою роботи енергосистеми «Мир-1» – до 1993р. Енергетична системи України працювала в паралельному режимі з енергосистемами країн, які належали до її складу. Після розпаду Союзу постсоціалістичні країни Центрально-східної Європи відокремили свої енергосистеми, модернізували їх і приєдналися до європейського Об'єднання з координації передачі електроенергії – УСТЕ (Union for the Coordination of Transmission of Electricity).

В 1995 р. зі створення Об'єднаної енергетичної системи (ОЕС), започаткування процесів приватизації енергетичних об'єктів та запровадження Оптового ринку електроенергії, Україна розпочала структурне реформування електроенергетики.

Відповідно до Закону України «Про ринок електричної енергії» [63] ОЕС України являє собою сукупність електростанцій, електричних і теплових мереж, інших об'єктів електроенергетики, що об'єднані спільним режимом

виробництва, передачі та розподілу електричної й теплової енергії за їх централізованого управління. Вона включає 8 регіональних енергетичних систем – Дніпровська, Західна, Південна, Південно-Західна, Північна, Центральна, Донбаська, Кримська (з 2015 р. відчужена внаслідок анексії Криму), пов'язаних між собою системоутворюючими та міждержавними високовольтними лініями електропередач. ОЕС України працює синхронно з енергосистемами Росії, Білорусі й Молдови. Виокремлена частина ОЕС («Бурштинський острів») синхронізована з ENTSO-E, що дозволяє здійснювати експорт української електроенергії до європейських країн.

Загальна встановлена потужність енергосистеми України за даними Укренерго становить 55069,6 МВт, з яких 50,7 % припадає на теплові електростанції (ТЕС ГК, ТЕЦ), 25,1% – на атомні електростанції (АЕС), 11,5% – на гідроелектростанції (ГЕС) і гідроакумуючі електростанції (ГАЕС), 12,7% – на електростанції, що працюють на альтернативних джерелах енергії – ВЕС, СЕС, БіоЕС [64].

Загальна генерація електричних станцій ОЕС України становила 761,4 млн кВтг, де на атомні електростанції припадає понад 56,6% від загального обсягу (рис. 2.1).

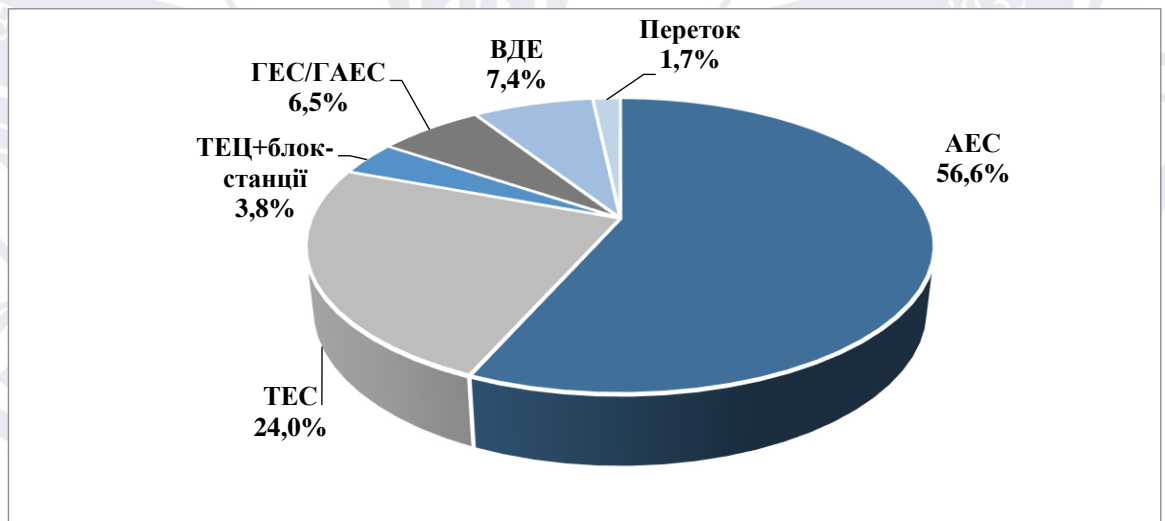


Рисунок 2.1 – Баланс ОЕС України станом на 14.09.2021 р.

Джерело: складено автором на основі [65]

Станом на 01.10.2021 р. основні генеруючі потужності ОЕС України

зосереджені на:

- 4 атомних електростанціях (15 енергоблоків, з яких 13 – потужністю по 1 000 МВт і 2 – потужністю 415 та 420 МВт);
- каскадах з 7 гідроелектростанцій на річках Дніпро й Дністер із загальним числом гідроагрегатів – 103 одиниці, а також 3 гідроакumuлюючих станціях (11 ГА з потужністю від 33 МВт до 324 МВт);
- 12 ТЕС із блоками одиничною потужністю 150, 200, 300 і 800 МВт (75 енергоблоків, у тому числі потужністю: 150 МВт – 6, 200 МВт – 31, 300 МВт – 32, 800 МВт – 6 одиниць) та 3 турбогенератора, а також 3-х великих ТЕЦ з енергоблоками 100 (120) МВт – 4 блоки, та 250 (300) МВт – 5 блоків;
- станціях на ВДЕ загальною потужністю 6 186 МВт, серед яких найбільші за встановленою потужністю «Покровська СЕС» (240 МВт), «Солар Фарм-1» (200 МВт), «Ботієвська ВЕС» 1-65 черги (199,875 МВт), «Мирненська ВЕС» 1–6 черги (163 МВт), а також низка менш потужних.

Слід зазначити, що попри всі негаразди трансформаційної кризи 1990-х років, енергетичну систему країни вдалося зберегти, проте зменшивши постачання електроенергії більше, ніж на 40% за тридцять років. З початку 2000-х років вітчизняна електроенергетична галузь працює загалом стабільно, забезпечуючи обсяги електроенергії, необхідні як для національної економіки та житлово-комунального сектору, так і для експорту.

У березні 2021 р. обсяг виробництва електричної енергії електростанціями, які входять до ОЕС України, становив 14 430,1 млн кВт·год та збільшився на 10,9 % порівняно з показником березня 2020 року (табл. 2.1).

Україна здійснює експорт та імпорт електроенергії через ОЕС України, яка ще з радянських часів працює синхронно з єдиною енергетичною системою Російської Федерації та Молдовською енергетичною системою, а також включає «Бурштинський острів», що з'єднаний з об'єднаними енергетичними системами країн Західної, Центральної та Східної Європи.

Найвищі експортні показники в першому кварталі 2021 р. на Угорщину та Польщу, які придбали електроенергії в розмірі 3 13,9 млн кВт·год. та 158,35

млн кВт-год. відповідно або сумарно 83,9% усього експорту.

Таблиця 2.1 – Фактичний баланс електроенергії ОЕС України за березень 2021 року, млн кВт·год

Показники	Прогноз	Факт	Відхилення	
			млн кВт·г	%
1. Виробництво електроенергії	13349	14430,1	1081,1	8,1
в тому числі:				
1.1. ТЕС	3618	3153,7	-464,3	-12,8
1.2. ТЕЦ та когенераційні установки	1379	1214,5	-164,5	-11,9
1.3. ГЕС	535	880,5	345,5	64,6
1.4. ГАЕС	149	109,4	-39,6	-26,6
1.5. АЕС	6323	7904	1581	25,0
1.6. Блок-станції	145	142,7	-2,3	-1,6
1.7. ВДЕ	1200	1025,3	-174,7	-14,6
2. Імпорт електроенергії	312	129,3	-182,7	-58,6
3. Експорт електроенергії	606	504,1	-101,9	-16,8
4. Технологічний переток електроенергії, зумовлений паралельною роботою з енергосистемами суміжних країн	0	3,4	3,4	
5. Електроспоживання (брутто)	13005	14058,7	1053,7	8,1
6. Споживання електроенергії ГАЕС в насосному режимі	205	156,2	-48,8	-23,8

Джерело: складено автором на основі [64]

Найбільшими імпортерами електроенергії в Україні у 2021 році були Словаччина та Білорусь, у яких загалом було придбано 727,95 млн кВт-год або майже 80,3% усього імпорту. Також імпорт здійснювався з Угорщини (5,3%), Російської Федерації (11,1%) та Румунії (3,3%) [64].

Галузь поступово нарощує частку своєї продукції у структурі споживання палива та енергії в країні. Так, у 2021 р. у структурі кінцевого споживання палива та енергії в Україні частка електроенергії склала 20,3% – проти 16,2% у 2012 р. За цим показником електроенергія посіла третю позицію в енергетичному балансі країни, після природного газу (27,3%) і нафти та нафтопродуктів (21,5%) [66].

Протягом березня 2021 року збільшено споживання електроенергії (брутто) порівняно з березнем 2020 року на 1367,2 млн кВт-год (або 10,8%), що становило 14 058,7 млн кВт-год. Споживання електроенергії (нетто)

галузями національної економіки та населенням у березні 2021 року становило 11 327,9 млн кВт·год, що на 11,6% більше аналогічного показника 2020 року (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Структура споживання електроенергії за I квартал 2021 року (без урахування тимчасово окупованих територій АР Крим, м.Севастополя, Донецької та Луганської областей)

Групи споживачів	Споживання у 2020	Споживання у 2021			Питома вага, %	
	млн кВт·г	млн кВт·г	+/-	%	2020	2021
Споживання ел.ен. (брутто)	39724,3	42377,4	2653,1	6,68		
Споживання ел.ен. (нетто)	31741,1	33835,3	2094,2	6,60	100	100
1.Промисловість	12481	13012,8	531,8	4,26	39,3	38,5
у тому числі:						
Паливна	855,9	862,5	6,6	0,77	2,7	2,5
Металургійна	6821	7026,2	205,2	3,01	21,5	20,8
Хімічна та нафтохімічна	999,4	1105,5	106,1	10,62	3,1	3,3
Машинобудівна	929	1013,1	84,1	9,05	2,9	3,0
Будів.матеріалів	491,8	546,7	54,9	11,16	1,5	1,6
Харчова та переробна	1068,8	1060,1	-8,7	-0,81	3,4	3,1
Інша	1315,2	1398,8	83,6	6,36	4,1	4,1
2.Сільгоспспоживачі	845,5	905,6	60,1	7,11	2,7	2,7
3.Транспорт	1693,2	1667,2	-26	-1,54	5,3	4,9
4.Будівництво	279,5	331,2	51,7	18,50	0,9	1,0
5.Ком.-побутові споживачі	4086,7	4262,6	175,9	4,30	12,9	12,6
6.Інші непромисл.споживачі	2122,1	2412,3	290,2	13,68	6,7	7,1
7.Населення	10233,3	11243,6	1010,3	9,87	32,2	33,2

Джерело: складено автором на основі [64]

Слід зазначити, що українська економіка стає більш енергоефективною (рис. 2.2), а енергосектор більш екологічним (рис. 2.3).

Вітчизняне виробництво, незважаючи на покращення показників енергоефективності протягом 1990-2021 рр. (скорочення в 4,47 рази), залишається досить енергоємним.

Так, з 1990 р. по 2018 р. Україна кожного року входила до четвірки антилідерів в рейтингу країн за енергомискістю споживання енергії на одиницю ВВП, а в 2019 р. посіла 11, в 2020 р. – 12 та в 2021 р. – 13 місце в

рейтингу країн, навіть випередивши деякі європейські країни (Нідерланди, Швецію, Норвегію, Францію, Польщу). Так, в 2021 р. енергоміскість споживання енергії вітчизняною економікою становила 0,77 кг н.е./долл.США, що в 1,45 рази більше, ніж у Великобританії (лідер рейтингу з рівнем 0,053 кг н.е./долл.США) та в 3 рази менше, ніж у Ірана (антилідера рейтингу з рівнем 0,232) [67].

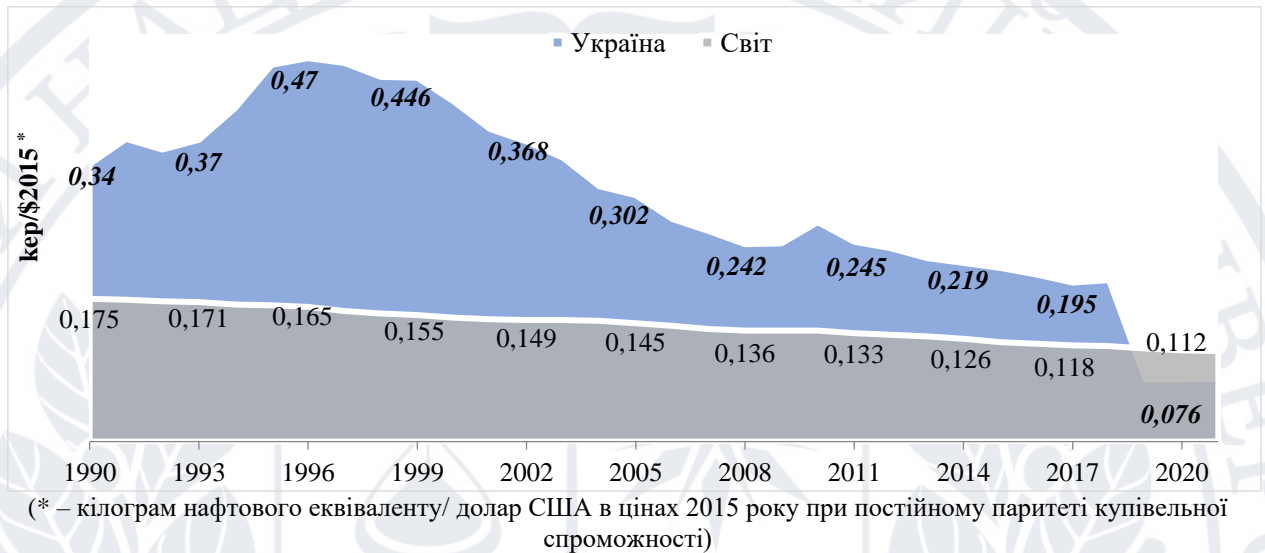


Рисунок 2.2 – Енергоміскість ВВП України та світу протягом 1990-2021 рр.

Джерело: складено автором на основі [67]

Стосовно екологічності економіки України слід зазначити, що також намітилися позитивні зміни. В 2021 р. обсяги викидів CO₂ становили лише 22,5% рівня 1990 року, що можна пояснити поступовим але впевнимим крокуванням держави наряду з зеленою енергетикою.

Істотна трансформація підходів до розвитку енергетики в світі у контексті її екологізації та декарбонізації з особливою увагою до проблем боротьби зі зміною клімату (Паризька угода 2015 р.) та досягнення глобальних Цілей сталого розвитку ООН, а також європейський вектор переходу до кліматично нейтрального розвитку ЄС до 2050 року в рамках програми «Європейська Зелена Угода» («European Green Deal») зумовили розробку Концепції «зеленого» енергетичного переходу України до 2050 року [68].

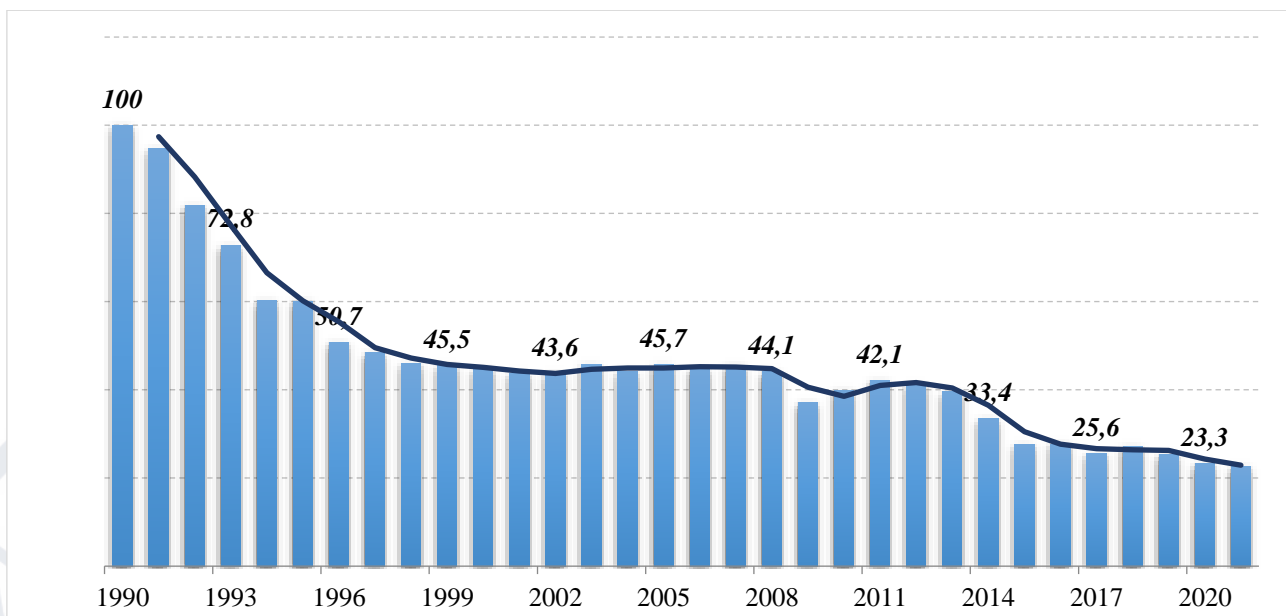


Рисунок 2.3 – Екологічність економіки України (обсяги викидів CO₂ відносно рівня 1990 р.) за 1990-2020 роки, %

Джерело: складено автором на основі [67]

Згідно з Енергетичною стратегією 2035 року, до цього терміну відновлювальні джерела мають досягнути чверті від усієї енергетики. А у доповіді «Перехід України до відновлюваних джерел енергії до 2050 року» стверджується, що до цього часу Україна зможе забезпечити 91% власних енергетичних потреб «зеленою енергією» (рис. 2.4).

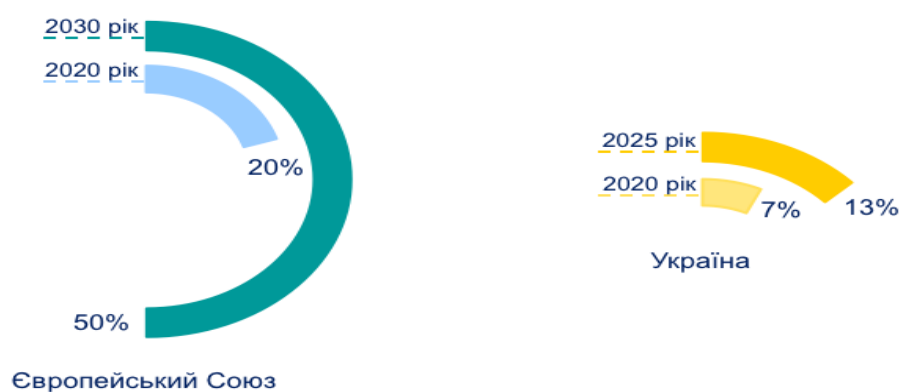


Рисунок 2.4 – Частка альтернативних джерел енергії в структурі виробництва електроенергії

Джерело: побудовано на основі [69]

Україна дотримується глобальної тенденції прискореного інвестування

у відновлювані джерела енергії. Починаючи з 2011 року, «зелені» інвестиції перевищують фінансування нового видобутку викопного палива, що позитивно позначилося на нарощуванні потужностей відновлюваних джерел енергії в Україні.

Так, частка відновлюваних джерел енергії в загальному балансі виробництва електроенергії в 2020 році склала 12,4%, а в 2021 р. – перевищила 13%. Отже, на думку Міненергетики, зазначений в Енергетичній стратегії показник в 25%, буде досягнуто на 5 років раніше [70].

Розвиток альтернативної енергетики зробить Україну більш конкурентоспроможною. Згідно з дослідженням за 2016 рік, «у 2030 році збільшення використання поновлюваних джерел енергії зменшить загальні витрати енергетичної системи України». Це також матиме позитивні екологічні та медичні наслідки: знизиться рівень смогу та зменшаться викиди вуглекислого газу.

Найголовнішими індикаторами, що ставить Мінекоенерго України на перспективу, є:

- збільшення рівня енергоефективності вироблення енергії: кожна гривня вкладена в енергоефективність повертається через мультиплікатор у 3 грн;
- зменшення частки видобувних галузей в економіці та відповідно повне заміщення вугільних ТЕС до 2050 року;
- зменшення частки атомної генерації до рівня 20-25% з орієнтиром будівництва нових атомних потужностей на основі технології малих ядерних реакторів;
- побудова сучасних енергетичних ринків з високим ступенем відкритості та конкретності;
- впровадження «розумних» мереж тощо.

Крім того, ще одним з основних завдань що стоїть перед енергетикою України є енергетична незалежність держави та інтеграція вітчизняних енергетичних ринків з європейськими.

У довгостроковій перспективі саме розвиток відновлюваної енергії допоможе збалансувати залежність України від російської енергосистеми, з якою вона синхронізована на 96%, і лише на 4% – з ЄС [69].

2.2 Аналіз господарської діяльності АТ «Хмельницькобленерго»

АТ «Хмельницькобленерго» є невід'ємною частиною об'єднаної енергетичної системи України, що забезпечує безперебійне та надійне постачання електроенергії споживачам за регульованим тарифом. Головною метою діяльності підприємства є розподіл, транспортування та постачання електричної енергії споживачам Хмельницької області в умовах функціонування єдиної енергетичної системи України.

Компанія обслуговує 20 районів, 13 міст (з них шість обласного значення), 24 селища міського типу, 1416 сільських населених пунктів Хмельниччини з населенням у понад 1,3 мільйона чоловік.

Статутний капітал товариства розміром в 33637,84 тис. грн розподілений на 134,5 млн. простих акцій номінальною вартістю 0,25 грн між 3500 акціонерами. 70,01% статутного фонду знаходиться у власності держави з покладанням управління державними корпоративними правами на Міністерство палива та енергетики України.

В 2018 р. відбулася реформа електроенергетичного сектору України. Відповідно до Закону України «Про ринок електричної енергії» [63] АТ «Хмельницькобленерго» вжило відповідних заходів щодо відокремлення оператора системи розподілу від виробництва, передачі, постачання електричної енергії (анбандлінг) шляхом створення відповідного суб'єкта господарювання – ТОВ «Хмельницькенергозбут», зареєстрований капітал якого повністю належить АТ «Хмельницькобленерго».

Отже, з 01.01.2019 року АТ «Хмельницькобленерго» як оператор системи розподілу, здійснює господарську діяльність з розподілу електричної енергії, тоді як ТОВ «Хмельницькенергозбут» - з передачі електричної енергії місцевими

(локальними) електричними мережами та постачання електричної енергії.

До складу АТ «Хмельницькобленерго» входить 23 відокремлених підрозділи: 21 район електричних мереж (РЕМ) у кожному районі області, Старосинявський цех централізованого ремонту та навчально-лікувальний комплекс санаторій-профілакторій «Яблуневий сад».

Локальна система розподілу електроенергії споживачам регіону, що покриває загальну площу 20,6 тис. кв. км, складається з ліній електропередач довжиною понад 34 тис. км, 175 трансформаторних підстанцій 110/35/10 кВ загальною встановленою потужністю 1795,9 МВА, 7382 трансформаторних підстанцій 10/0,4 кВ загальною встановленою потужністю 1548,4 МВА, та 66 розподільчих пункти напругою 10/0,4 кВ загальною встановленою потужністю 37,4 МВА.

Початковим етапом проведення оцінки господарської діяльності підприємства, є дослідження обсягів виробництва продукції в динаміці.

Основним видом продукції АТ «Хмельницькобленерго» є розподіл електричної енергії постачальникам та споживачам Хмельницької області, що передбачає її передачу (транспортування) від електроустановок оператора системи передачі за допомогою технічних засобів системи розподілу (електричних мереж, трансформаторних підстанцій тощо), забезпечуючи стандартні параметри якості та надійності електричної енергії, визначені Кодексом системи передачі та Кодексом систем розподілу. Задля співставлення операційних показників за результатами діяльності товариства в 2019-2021 рр. з минулими роками будемо в процесі аналізу користуватися консолідованою фінансовою звітністю.

Протягом аналізованого періоду корисний відпуск електричної енергії власного споживання та товарної продукції АТ «Хмельницькобленерго» збільшився в 2,7 рази, що пов'язано зі зростанням обсягів її споживання користувачами та підвищенням тарифів на електроенергію (рис.2.5).

Проте в порівняних цінах 2016 р. темпи зростання показника значно менші – на 77% за період зі середньорічним темпом приросту на 15,4%, тобто чистий

виторг збільшувався протягом аналізованого періоду на 297,2 млн грн щорічно. Це ще раз підтверджує необхідність врахування інфляційного фактору під час аналізу для об'єктивності отриманих результатів.



Рисунок 2.5 – Динаміка реалізації продукції АТ «Хмельницькобленерго» протягом 2016-2021 рр.

Джерело: побудовано на основі аналітичної інформації АТ «Хмельницькобленерго»

Найбільшу питому вагу в загальному обсягу товарної продукції займає розподіл електроенергії – понад 97%, а трохи менше 3% припадає на реактивну електроенергію. Кількість укладених договорів між АТ «Хмельницькобленерго» та споживачами постійно зростала і станом на 01.01.2021 р. становила майже 597 тис. одиниць.

Частка товариства на регіональному ринку електричної енергії в частині її розподілу становить близько 90 %.

Протягом 2019-2020 рр. електричними мережами товариства передано близько 2,60 млрд. кВт-год щорічно. Обсяги розподіленої електричної енергії за визначені два роки становлять 4345,5 млн грн з переважним (59%) наданням універсальних послуг – ПУП (рис. 2.6).

ОСР надає споживачам та постачальникам послуги з розподілу (передачі) електричної енергії, параметри якості якої відповідають показникам, визначеним Кодексом системи передачі та Кодексом систем розподілу.

Одним з основних показників надійності (безперервності) електропостачання ОСР є індекс середньої тривалості довгих перерв в

електропостачанні в системі (SAIDI), що розраховується як відношення сумарної тривалості довгих перерв в електропостачанні в точках комерційного обліку електричної енергії, в яких було припинене електропостачання, за звітний період до загальної кількості точок комерційного обліку електричної енергії.

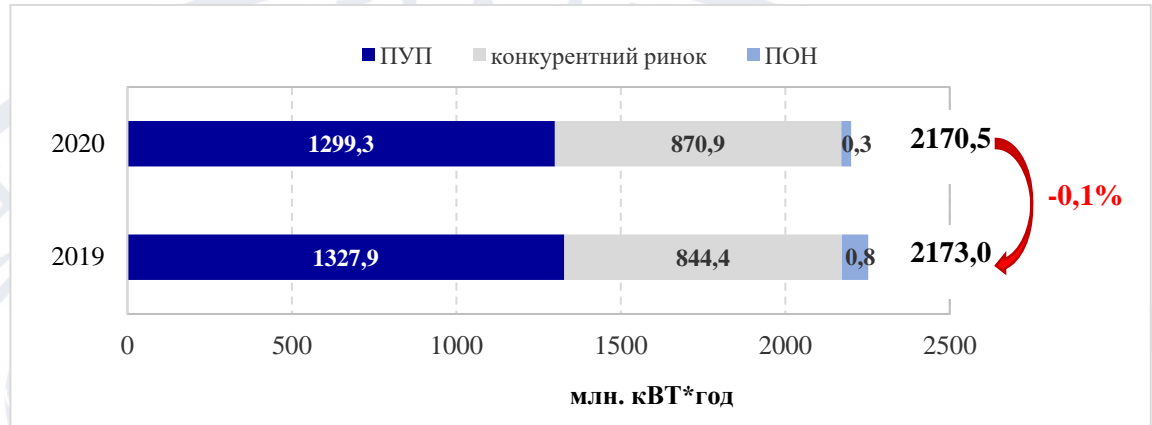


Рисунок 2.6 – Динаміка розподіленої електричної енергії АТ «Хмельницькобленерго» за споживачами протягом 2019-2020 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [64]

Показники SAIDI АТ «Хмельницькобленерго» з вини компанії (перерви в електропостачанні внаслідок технологічних порушень у мережах ліцензіата та планові без попередження споживачів перерви) кожного кварталу перевищували середнє значення по Україні (рис. 2.7).

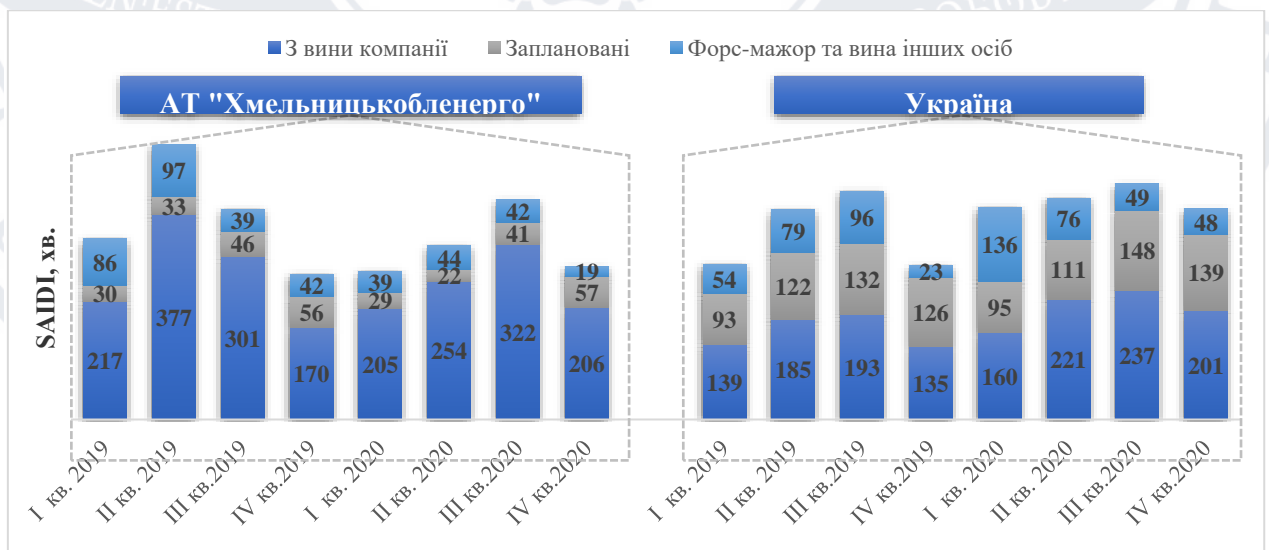


Рисунок 2.7 – Показники SAIDI (якості продукції) АТ «Хмельницькобленерго» за споживачами протягом 2019-2020 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [70]

Крім того, збільшення розподілу електроенергії та товарної продукції передбачається за рахунок зниження технологічних витрат електроенергії (щокварталу їх доля коливалась в межах 15-20%) [70], модернізації та реконструкції електричної мереж, систем обліку електроенергії. Товариство не здійснює постачання товарної продукції на експорт.

Перспектива збільшення товарної продукції товариства вирішується завдяки впровадженню заходів щодо отримання 100% оплати за електроенергію, зокрема, своєчасності оплати товару та недопущенню заборгованості найбільш ризикованими категоріями споживачів: побутовими споживачами, підприємствами житлово-комунального господарства, бюджетними організаціями та сільгоспспоживачами.

АТ «Хмельницькобленерго» – одна з небагатьох компаній галузі, що має науково-виробничу базу і, крім традиційних для обленерго видів діяльності, випускає під своєю маркою мобільні та стаціонарні лабораторії для перевірки вимірювальних трансформаторів струму та напруги, лабораторії для енергоаудиту розподільчих мереж, інше обладнання та вимірювальні засоби.

Найважливішим ресурсом, що визначає всю роботу підприємства, є його персонал. Саме люди виступають безпосередніми організаторами виробничого процесу, носіями специфічного товару – робоча сила, і потенційним джерелом інновацій у сфері виробництва та інших сферах життєдіяльності людини.

Результати діяльності будь-якого підприємства залежать від ефективності залучення персоналу підприємства до виробничої діяльності. Оцінка використання трудового потенціалу проводиться за такими показниками, як наявність та структура персоналу підприємства, продуктивність праці, середньомісячна зарплата одного працівника тощо (табл. 2.3).

Стосовно аналізованого підприємства слід відзначити, що рівень виручки від реалізації, що припадає на одного працівника з 2019 по 2021 рр. збільшився в 1,54 рази, що пов'язано із зростанням розміру реалізованої продукції на 66,3%, перш за все, через зростання тарифів на електроенергію. Причому, темпи зростання заробітної плати випереджає темпи збільшення продуктивності

темпам в підприємстві: 157,5% проти 153,8%.

З метою стимулювання результатів праці, збереження привабливості роботи у товаристві, закріплення професійних кадрів АТ «Хмельницькобленерго» постійно підвищує заробітну плату працівників. Так впродовж 2019-2021 рр. зарплатня на підприємстві зросла з 12594 грн до 19829 грн. Слід зазначити, що рівень оплати праці на підприємстві значно перевищував рівень мінімальної зарплати, встановлений на той час в Україні (2019 р. – 4173 грн, 2020 р. – 4723 грн та 5000 грн, 2021 р. – 6000 грн та 6500 грн [88]).

Заробітна плата в товаристві нараховується за тарифними ставками (окладами) відповідно до умов Колективного договору, галузевої угоди та організаційно-розпорядчих документів. Згідно Положень Колективного договору працівникам виплачувались премії та надбавки за підсумками виконання виробничих показників, виявлення безоблікового споживання електроенергії, стаж роботи в галузі, доплати за шкідливий характер робіт.

Таблиця 2.3 – Динаміка показників використання трудового потенціалу АТ «Хмельницькобленерго» за 2019-2021 рр.

Показники	Одиниці виміру	Роки			Темпи зростання (зменшення), %		
		2019	2020	2021	2020 до 2019	2021 до 2020	2021 до 2019
Обсяг реалізованої продукції	тис. грн	3081953	3362682	5125523	109,1	152,4	166,3
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	2954	3190	3194	108,0	100,1	108,1
Продуктивність	тис.грн / особу	1043,3	1054,1	1604,7	101,0	152,2	153,8
Фонд оплати праці	тис. грн	495939	669 090	760 022	134,9	113,6	153,2
	у % до обсягу виробництва	16,1	19,9	14,8	123,7	74,5	92,1
Середньомісячна заробітна плата працівника підприємства	грн	12594	16837	19829	133,7	117,8	157,5

Джерело: складено на основі фінансової звітності підприємства

Наступним етапом оцінки виробничої діяльності підприємства є вивчення структури основних засобів за призначенням, а також стану фондів.

Аналіз відповідної звітності дозволив констатувати, що найбільшу питому вагу в структурі основних засобів займають будівлі та споруди, на долю яких припадає 68,8 % (рис. 2.8).

До виробничих основних засобів товариства належать лінії електропередачі, трансформаторні підстанції, адміністративні будівлі, будівлі виробничого призначення, транспортні засоби, машини та устаткування. До основних засобів невиробничого призначення належать житловий фонд, їдальня, лікувально-оздоровчий комплекс тощо. Ступінь використання обладнання - 100%.

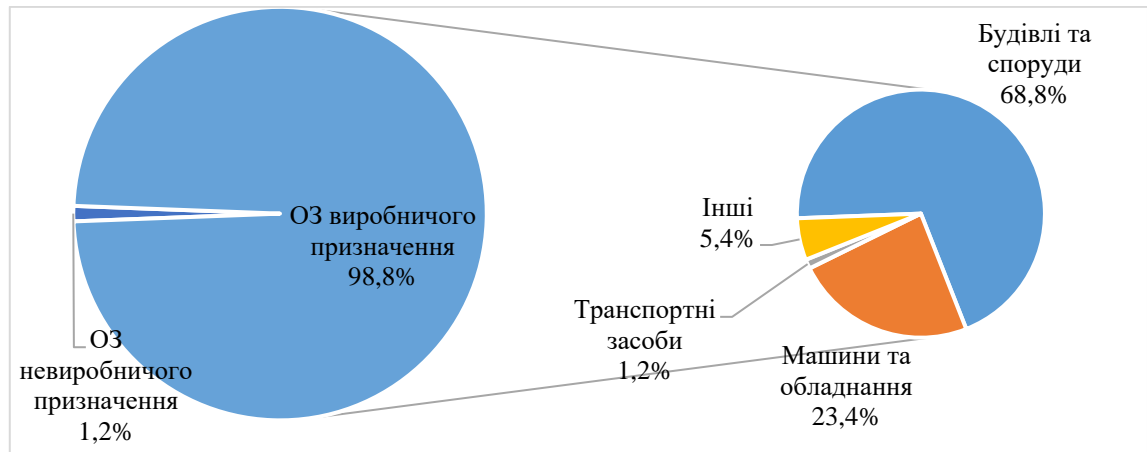


Рисунок 2.8 – Структура основних фондів АТ «Хмельницькобленерго» за 2021 р.

Джерело: складено на основі фінансової звітності підприємства

В експлуатації товариства знаходяться 35043 км ліній електропередачі, у тому числі напругою 0,4-10 кВ – 31697 км, напругою 35-110 кВ – 3346 км; трансформаторні підстанції напругою 35-110 кВ – 175 одиниць загальною потужністю 1809,6 МВА; підстанції 10/0,4 кВ – 7685 одиниць загальною потужністю 1627,7 МВА; розподільчі пункти 10 кВ – 68 одиниць загальною потужністю 41,2 МВА.

Дослідимо динаміку показників руху та відтворення фондів протягом періоду дослідження (табл. 2.4).

В силу специфічності діяльності підприємство збільшувало вартість основних засобів переважно за рахунок реконструкції та капітальних ремонтів електромереж, які в структурі виробничих фондів займають понад 70 %. Так, товариством в 2019 р. - 810 км, в 2020 р. – 728,9 км, в 2021 р. – 741,9 км.

Водночас з роботами по реконструкції електромереж впроваджуються прогресивні розробки та технології, сучасне та більш ефективно обладнання, матеріали та конструктивні елементи електромереж.

В результаті виконання Інвестиційної програми АТ «Хмельницькобленерго» досягнуто зменшення технічних та комерційних витрат завдяки встановленню електронних лічильників високого класу точності в розрахункових точках та точках обліку надходження електроенергії, заміни проводів на самоутримуючі ізолювані проводи, улаштуванню ізолюваних вводів, виносу лічильників на зовнішню стіну помешкань, улаштуванню розвантажувальних підстанцій.

Таблиця 2.4 – Показники ефективності використання і відтворення основних фондів АТ «Хмельницькобленерго» за 2019-2021 рр., тис. грн

Показники	Роки			Темпи зростання (зниження),%		
	2019	2020	2021	2020 до 2019	2021 до 2020	2021 до 2019
<i>Показники ефективності використання</i>						
Фондовіддача	1,466	1,512	2,142	103,2	141,6	146,1
Фондомісткість	0,682	0,661	0,467	96,9	70,6	68,4
Фондоозброєність праці, тис. грн. / осіб	728,3	719,6	779,7	98,8	108,3	107,1
<i>Показники технічного стану</i>						
Коефіцієнт зносу	0,222	0,272	0,312	122,9	114,6	140,8
Коефіцієнт придатності	0,778	0,728	0,688	93,5	94,5	88,4
Рівень рентабельності основних фондів,%	6,92	2,95	8,87	42,6	300,9	128,1
<i>Показники відтворення</i>						
Коефіцієнт оновлення основних фондів	0,051	0,112	0,126	220,0	112,5	247,4
Коефіцієнт вибуття основних фондів	0,005	0,041	0,038	754,6	92,3	696,9
Коефіцієнт приросту основних фондів	0,046	0,063	0,078	136,9	124,5	170,5

Джерело: складено на основі аналітичної інформації АТ «Хмельницькобленерго»

Одним із пріоритетних напрямків роботи підприємства залишається застосування Концепції побудови системи контролю споживання електроенергії на базі Автоматизованої системи комерційного обліку споживання електроенергії (АСКОЕ), що передбачає встановлення комунікаційного пристрою, призначеного для дистанційної комунікації з лічильниками електроенергії та автоматичного підключення до АСКОЕ товариства та програмного комплексу для автоматизованого обліку електроенергії ПК «Енергоцентр» (або його еквіваленту).

Внаслідок проведених заходів, доля основних фондів, придатних до залучення у виробничий процес, достатньо висока: протягом 2019-2021 рр. -68,8-77,8 %.

Стосовно забезпеченості підприємства основними виробничими фондами слід зазначити, що рівень фондоозброєності праці за аналізований період збільшився на 7,1% з 728,3 тис. грн (2019 р.) до 779,7 тис. грн (2021 р.) через збільшення середньорічної балансової вартості основних фондів товариства на 290,8 млн грн.

Аналізуючи ефективність використання основних фондів на підприємстві за допомогою показників фондовіддачі, фондомісткості і рентабельності (збитковості), слід зазначити, що АТ «Хмельницькобленерго» в 2019-2021 рр. ефективно використовувало основні засоби: показник фондовіддачі перевищував 1, рентабельність була позитивною.

АТ «Хмельницькобленерго» є монополістом і його діяльність підлягає регулюванню з боку ється НКРЕКП, тому неможливо різко наростити прибуток за рахунок послуг з розподілу (тобто за рахунок збільшення тарифу).

За підсумками фінансово-господарської діяльності протягом періоду дослідження чистий фінансовий результат мав позитивну динаміку, збільшившись за досліджений період з 115,5 млн грн в 2019 р. до 200,1 млн грн в 2021 р. (рис. 2.9).

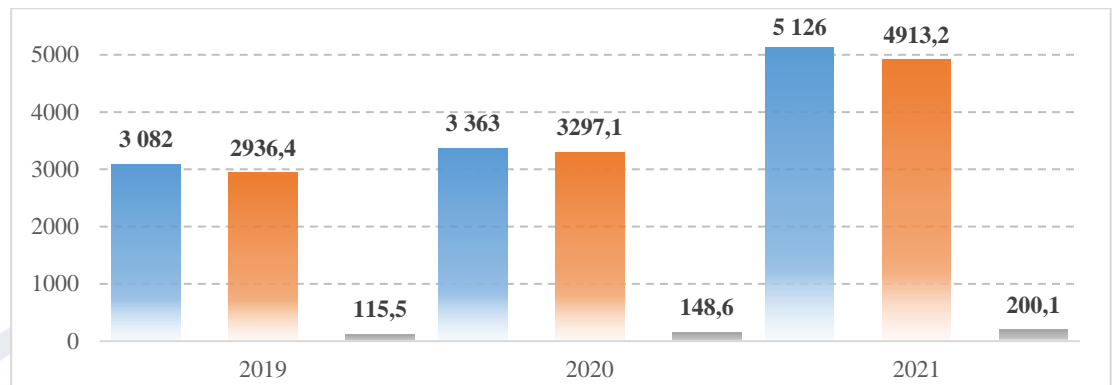


Рисунок 2.9 – Динаміка основних показників результативності АТ «Хмельницькобленерго» за період 2019-2021 рр., млн грн

Джерело: побудовано на основі аналітичної інформації АТ «Хмельницькобленерго»

Отже, за 2019-2021 рр. на майже двократне зростання прибутку позитивно вплинуло зростання реалізованої продукції на 66,3%, проте воно було перекрито 67,3%-ним збільшенням собівартості. Головними факторами збільшення прибутку АТ «Хмельницькобленерго» є, так звані нетарифні доходи: доходи від надання немонопольних послуг, спільного підвищення мереж, відсотки від розміщення тимчасово вільних коштів на депозитних рахунках, послуги лабораторій тощо, крім того, значна увага приділялася скорочення непродуктивних і непрофільних витрат.

Собівартість продукції в динаміці період дослідження мала тенденцію до поступового стійкого зростання. Так, загальне збільшення собівартості продукції АТ «Хмельницькобленерго» становило майже на 2 млрд грн, що обумовлено зростанням за чотирма з п'яти елементами витрат. Структура операційних витрат за аналізованій період змінилась. Якщо в 2019 р. найбільш вагомими статтями в складі витрат були «Інші операційні витрати» (38%) та витрати на оплату праці (32,4%), то вже в 2021 р. – матеріальні витрати (36,6%) та витрати на оплату праці (31,9%).

Аналіз витрат за функціональною ознакою показав, що вони повторювали поведінку поступового зростання операційних витрат: збільшення на 22,4% або 639,2 млн грн. Виключення становили лише витрати на збут, які з 2019 р. взагалі зникли, проте ці зміни не відбилися на результуючому показнику через їх

невагомість в загальних витратах.

Проведення дослідження процесу формування чистого прибутку (збитку) підприємства, що дозволяє прослідити динаміку та структуру прибутку підприємства за різними видами діяльності буде наступним кроком оцінки результатів господарювання підприємства (табл.2.5).

За даними таблиці 2.3 видно, що в 2019-2021 рр. динамічно зростає прибуток АТ «Хмельницькобленерго»: у 2020 р. в порівнянні з 2019 р. на 23,7 %, а за 2020-2021 рр. – ще на 40,1%.

За рішенням чинного Кабінету міністрів України 50% чистого прибутку пропорційно до державної частки АТ «Хмельницькобленерго» перерахувало до державного бюджету, а решта 50% після затвердження інвестиційної програми НКРЕКУ спрямовувало на заходи з підвищення надійності електромереж.

Таблиця 2.5 – Аналіз формування чистого прибутку АТ «Хмельницькобленерго» за 2019-2021 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Темпи зростання (зменшення), %		
	2019	2020	2021	2020 до 2019	2021 до 2020	2021 до 2019
Валовий прибуток (збиток)	145568	65549	212275	45,0	323,8	145,8
Інші операційні доходи	167195	307124	250575	183,7	81,6	149,9
Адміністративні витрати	104749	131164	146852	125,2	112,0	140,2
Інші операційні витрати	80378	65548	74011	81,5	112,9	92,1
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	127636	175961	241987	137,9	137,5	189,6
Інші фінансові доходи	8575	5736		66,9	0,0	0,0
Інші доходи	5993	3818	5961	63,7	156,1	99,5
Фінансові витрати	288	673	733	233,7	108,9	254,5
Інші витрати	2585	452	839	17,5	185,6	32,5
Прибуток до оподаткування	139331	184390	246376	128,2	137,9	176,8
Витрати (дохід) з податку на прибуток	23836	35801	46282	150,2	129,3	194,2
Чистий прибуток	115495	148589	200094	123,7	140,1	173,2

Джерело: побудовано на основі аналітичної інформації АТ «Хмельницькобленерго»

Аналіз показників фінансового стану АТ «Хмельницькобленерго» за 2018-2020 рр. наведено в табл. 2.6.

Показники рентабельності характеризують ефективність роботи підприємства в цілому, прибутковість різних напрямів діяльності (виробничої, комерційної, інвестиційної), окупність витрат тощо. Вони більш повно, ніж прибуток, відбивають результати господарювання, оскільки їх величина показує співвідношення ефекту з наявними або використаними ресурсами.

З таблиці 2.6 видно, що в цілому за аналізований період всі показники рентабельності збільшилися через зростання дохідності господарської діяльності товариства взагалі.

Так, рентабельність активів, котра визначає частку прибутку, що припадає на одиницю коштів, інвестованих в активи підприємства, і в 2020 р., і в 2021 р. збільшився на 1,12 та 1,22 процентних пункти відповідно.

Таблиця 2.6 – Динаміка показників фінансового стану АТ «Хмельницькобленерго» за 2019-2021 рр.

Показники	Норматив	Роки			Зростання (+), зниження (-)		
		2019	2020	2021	2020 до 2019	2021 до 2020	2021 до 2019
Рентабельність ресурсів (активів), %	↑	4,92	6,04	7,25	1,12	1,22	2,34
Рентабельність власного капіталу %	↑	5,89	6,88	9,15	0,99	2,28	3,26
Коефіцієнт маневреності активів		-0,071	-0,077	-0,093	-0,01	-0,02	-0,02
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	[0,2-0,35]	0,359	0,206	0,101	-0,15	-0,11	-0,26
Коефіцієнт покриття	≥1	0,995	0,923	0,837	-0,07	-0,09	-0,16
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, оборотів		4,673	5,148	5,739	0,47	0,59	1,07
Період одного обороту оборотних активів, днів		78	71	64	-7,20	-7,31	-14,51
Коефіцієнт завантаження оборотних активів		0,214	0,194	0,174	-0,02	-0,02	-0,04
Рентабельність оборотних активів, %		21,1	27,3	27,6	6,22	0,24	6,46

Джерело: розраховано на основі аналітичної інформації АТ «Хмельницькобленерго»

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу характеризує віддачу коштів, вкладених у власний капітал. Поведінка цього показника аналогічна попередньому. Протягом періоду розмір прибутку, отриманий від 1 грн власного капіталу збільшився на 3,26 процентних пункти.

Показники ліквідності дозволяють оцінити фінансовий стан підприємства

за різним ступенем обліку ліквідних засобів. Аналізуючи стан платоспроможності (ліквідності) підприємства, можна бачити, що рівень абсолютної ліквідності коштів АТ «Хмельницькобленерго» зменшився протягом аналізованого періоду на 0,26 пункти і в 2021 рр. вийшов за межі нормативного значення, що свідчить про те, що товариству бракуватиме достатніх сум грошових коштів для покриття своїх поточних зобов'язань. Проте щодо коефіцієнта платоспроможності, то слід зазначити, що кожного року він також не відповідав нормативним межах, що також підтверджує недостатність оборотних активів, щоб підприємству виконати свої поточні зобов'язання перед кредиторами.

Стосовно ефективності використання оборотних активів, слід зазначити, що інтенсивність їх використання в АТ «Хмельницькобленерго» протягом 2019-2021 рр. збільшилась, оскільки їх оборотність прискорилося з 4,7 до 5,7 оборотів на рік, однак показник рентабельності збільшився на 6,46 процентних пункти.

2.3 Інтегральний підхід до оцінки ефективності діяльності підприємства електроенергетики

Дослідженням питання інтегральної оцінки ефективності діяльності підприємства займалося багато вчених-економістів, кожний з яких обґрунтовує своє бачення методики здійснення інтегральної оцінки ефективності діяльності підприємства: І. Сафронська та Г. Белай [72, с. 67], В. Михайлов та О. Хотетовська [73, с. 28], М. Лагун [74, с. 40], С. Іщук [75, с. 29], Т. Бойчак [76, с. 356].

Незважаючи на наявність значного числа напрацювань щодо оцінки ефективності діяльності підприємства, однак не існує єдиного підходу до формування основних показників оцінки ефективності діяльності підприємства, методики їх обчислення та інтерпретації оцінюваних параметрів, що впливають на якість та достовірність розрахунків.

Загальна оцінка ефективної діяльності підприємства залежить від безлічі взаємопов'язаних показників. Необхідність їх агрегування обумовлена тим,

що об'єкт моделювання (ефективна діяльність підприємства) вимагає не тільки узагальнюючих характеристик, але й упорядкування окремих його елементів за певними властивостями і принципами. Це можливо за умови застосування методу інтегральної оцінки, в основу якої покладено параметри, отримані в результаті аналізу основних складових ефективного господарювання підприємства. За допомогою інтегральної оцінки можна всебічно оцінити фінансово-господарську діяльність підприємства, визначити просідання в його роботі та запропонувати напрями розвитку. Крім того, інтегральна оцінка є основою прогнозування ефективного функціонування підприємства, оскільки адекватність прогнозних даних залежить від достовірності вхідної інформації [78, с. 586].

Методика оцінки ефективності діяльності підприємства та розрахунок інтегральних показників ґрунтується на реалізації певних етапів (рис. 2.10).

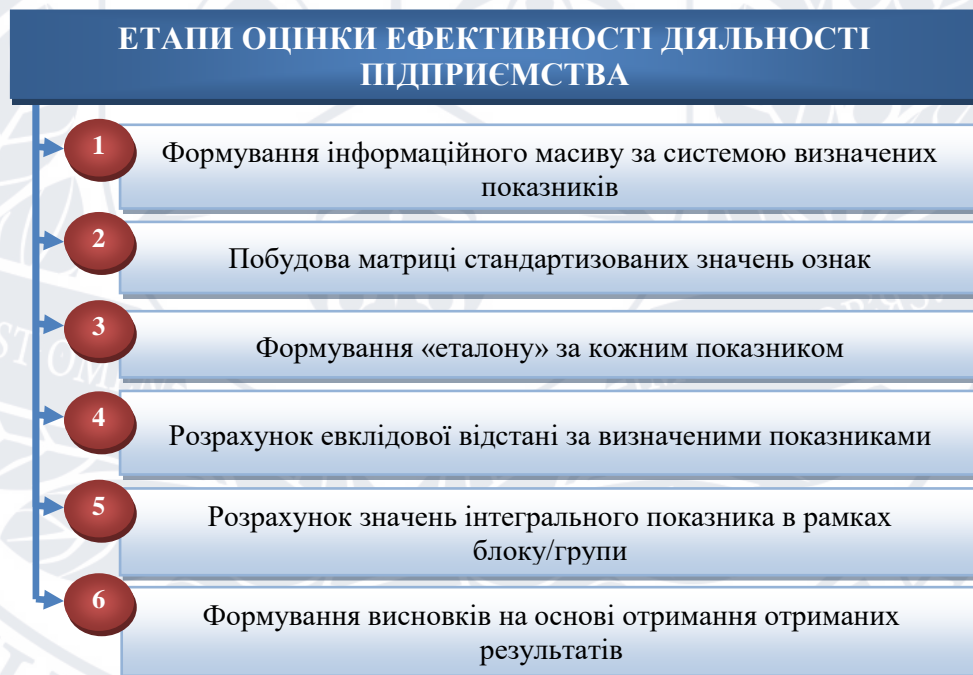


Рисунок 2.10 – Етапи оцінки ефективності діяльності підприємства

Джерело: побудовано автором

1. Формування інформаційного масиву для проведення оцінки ефективності діяльності підприємства.

Головним етапом під час проведення інтегральної оцінки є формування

інформаційного масиву, на основі якого вона відбуватиметься. Він повинний забезпечувати об'єктивність, змістовність, глибину й адекватність інформації, що характеризує соціально-економічні явища та процеси, що відбуваються на підприємстві в процесі господарювання.

Від правильного аналітичного вибору, вірогідності і побудови системи показників залежить об'єктивність інтегральної оцінки ефективності діяльності підприємства.

Формування інформаційного масиву передбачає формування матриці вихідних даних $X=(x_{ij})$, де x_{ij} – значення j -го показника для i -го об'єкту [78, с. 87].

2. Побудова матриці стандартизованих значень ознак.

Оскільки показники можуть мати різну природу і незрівнянні один з одним значення, проводиться стандартизація даних, тобто матриця трансформуються в матрицю $Z (X \rightarrow Z)$.

Елементи матриці Z розраховуються за формулою: [78, с. 87].

$$Z_{ij} = \frac{x_{ij} - \bar{x}_j}{\sigma_j}, \quad (2.1)$$

де \bar{x}_j – середнє значення j -го показника;

σ_j – середньоквадратичне відхилення j -го показника.

В свою чергу зазначені показники розраховуються за формулами (2.2) та (2.3).

$$\bar{x}_j = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m x_{ij}, \quad (2.2)$$

де m – кількість вихідних показників, що використовуються для отримання комплексних показників;

n – кількість років, за якими проводяться розрахунки.

$$\sigma_j = \left[\frac{1}{m} \sum_{i=1}^m (x_{ij} - \bar{x}_j)^2 \right]^{1/2}. \quad (2.3)$$

3. Формування «еталону» за кожним показником.

Наступний крок у даному алгоритмі полягає у диференціації ознак матриці спостережень. Усі змінні за характером впливу на рівень ефективності діяльності підприємства поділяються на стимулятори та дестимулятори. Отже, ті, що позитивно впливають на показник, є стимуляторами, а, навпаки, що негативно – дестимулятори. Розподіл ознак служить основою для формування еталону. Для стимуляторів – максимальне значення показника за аналізований період, для дестимуляторів – найменший рівень.

$$Z_{0j} = \max Z_{ij}, \text{ якщо } j \in J, \quad (2.4)$$

$$Z_{0j} = \min Z_{ij}, \text{ якщо } j \notin J (j = J, \dots, n), \quad (2.5)$$

де J – безліч показників стимуляторів;

Z_{ij} – стандартизоване значення j -го показника для i -го року.

4. Розрахунок евклідової відстані.

Відхилення (відстань) між окремими показниками та еталоном, що є вихідними даними для визначення інтегрального показника, розраховується за формулою:

$$C_{i0} = \left[\sum_{j=1}^n (Z_{ij} - Z_{0j})^2 \right]^{1/2}. \quad (2.6)$$

5. Розрахунок значень інтегрального показника представлено у формулі (2.7).

$$d_i = 1 - \frac{C_{i0}}{C_0}, \quad (2.7)$$

де

$$C_0 = \bar{C}_0 + 2 \times S_0, \quad (2.8)$$

$$\bar{C}_0 = \frac{1}{m} \times \sum_{i=1}^m C_{i0}, \quad (2.9)$$

$$S_0 = \left[\frac{1}{m} \sum_{j=1}^m (C_{i0} - \bar{C}_0)^2 \right]^{1/2}. \quad (2.10)$$

Чим ближче значення показника ді до одиниці, тим більш високий рівень показника, що оцінюється.

б. Формування висновків на основі отримання отриманих результатів.

Апробує представлений алгоритм на підприємстві АТ «Хмельницькобленерго».

В таблиці Б.3 Додатку Б сформований інформаційний масив показників оцінки ефективності діяльності підприємства, згрупованих за блоками: ефективність використання основних засобів, ефективність використання трудових ресурсів, ефективність використання матеріальних ресурсів, ефективність фінансової діяльності та показники фінансового стану підприємства, та проведено розрахунок середнього значення та середньоквадратичного відхилення в межах груп ефективності використання ресурсів підприємства.

В таблиці Б.4 Додатку Б проведено розрахунок інтегральних значень ефективності використання ресурсів підприємства за кожною групою. Агреговані результати розрахунків наведені в таблиці 2.7 та рис. 2.11.

Таблиця 2.7 – Інтегральні показники ефективності використання ресурсів підприємства АТ «Хмельницькобленерго» за період 2019-2021 роки

Показники	2019	2020	2021	Темпи зростання, %		
				2020 до 2019	2021 до 2020	2021 до 2019
Ефективність використання основних засобів	0,359	0,079	0,372	22,0	470,9	103,6
Ефективність використання трудових ресурсів	0,116	0,398	0,536	343,1	134,7	462,1
Ефективність використання матеріалів	0,069	0,069	0,182	100,0	263,8	263,8
Ефективність фінансової діяльності	0,139	0,400	0,605	287,8	151,3	435,3
Ефективність використання фінансових ресурсів	0,094	0,114	0,024	121,3	21,1	25,5

Джерело: розраховано автором

Із представленою графіка чітко можна побачити, що в 2021 році діяльність товариства була більш ефективною ніж в 2019 році за показниками

фінансової діяльності та використання трудових ресурсів. показників. Проте найменшого зростання за цей період зазнала ефективність використання фінансових ресурсів товариства.

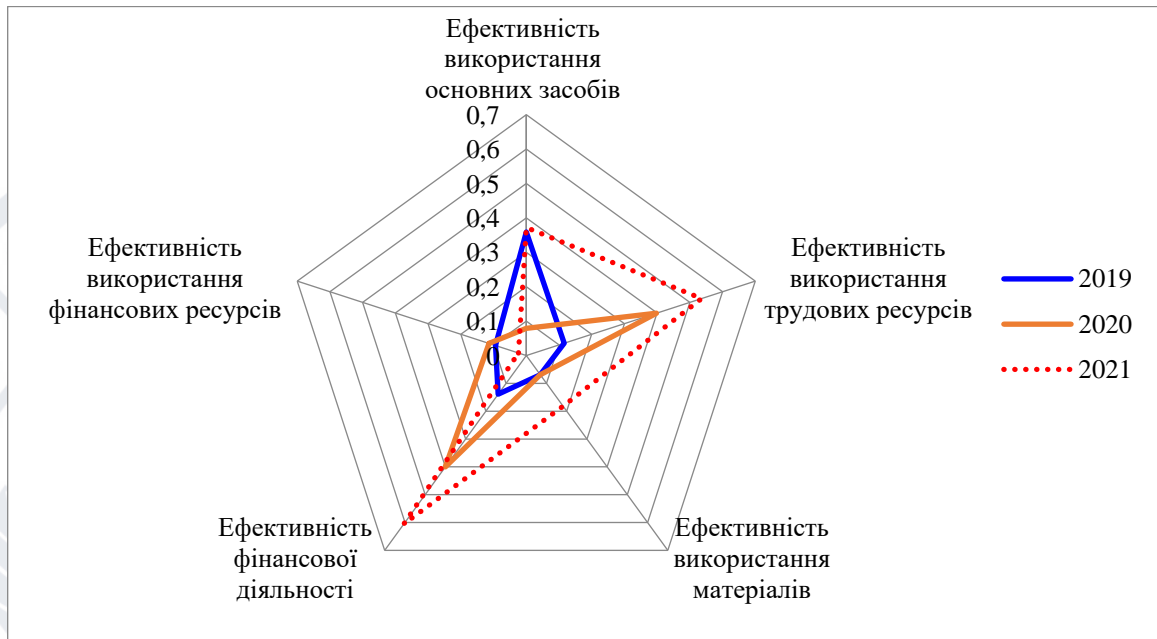


Рисунок 2.11 – Інтегральні показники ефективності діяльності АТ «Хмельницькобленерго» за 2019-2021 роки за групами

Джерело: побудовано автором на основі таблиці 2.7

Отже, проведена за наведеною методикою оцінка ефективності діяльності підприємства дозволила ретельно вивчити ситуацію за всіма її складниками в рамках обраних показників. Запропонована система показників досить чітка та обґрунтована, оскільки вона відображає ефективність діяльності підприємства з різних його сторін та дає змогу побачити, на що необхідно в процесі господарської діяльності звернути увагу в першу чергу. Перелік показників може уточнюватися залежно від діяльності підприємства та його галузі.

Висновок до розділу 2

Дослідження стану управління ефективністю діяльності підприємства електроенергетичної галузі дозволило зробити наступні висновки.

АТ «Хмельницькобленерго» є невід'ємною частиною об'єднаної енергетичної системи України, що забезпечує безперебійне та надійне постачання електроенергії споживачам за регульованим тарифом. Головною метою діяльності підприємства є розподіл, транспортування та постачання електричної енергії споживачам Хмельницької області в умовах функціонування єдиної енергетичної системи України.

Компанія обслуговує 20 районів, 13 міст (з них шість обласного значення), 24 селища міського типу, 1416 сільських населених пунктів Хмельниччини з населенням у понад 1,3 мільйона чоловік. Товариство є монополістом на регіональному ринку електричної енергії в частині її розподілу: його частка становить близько 90 %.

Статутний капітал товариства розміром в 33637,84 тис. грн розподілений на 134,5 млн. простих акцій номінальною вартістю 0,25 грн між 3500 акціонерами. 70,01% статутного фонду знаходиться у власності держави з покладанням управління державними корпоративними правами на Міністерство палива та енергетики України.

Протягом 2019-2021 рр. корисний відпуск електричної енергії власного споживання та товарної продукції АТ «Хмельницькобленерго» збільшився в 2,7 рази. Електричними мережами товариства передавалося близько 2,60 млрд. кВт-год щорічно. Обсяги розподіленої електричної енергії за визначені два роки становлять 4345,5 млн грн з переважним (59%) наданням універсальних послуг – ПУП.

Товариство крупний роботодавець в регіоні. Середньоспискова чисельність персоналу збільшилась за період на 8,1 % і в 2021 р. становила 3194 особи. Протягом усього досліджуваного періоду для товариства було характерним недоукомплектування штату, що коливалось в межах 8-9,4%, або в середньому на 289 особи

Рівень виручки від реалізації, що припадає на одного працівника з 2019 по 2021 рр. збільшився в 1,54 рази, що пов'язано із зростанням розміру реалізованої продукції на 66,3%, перш за все, через зростання тарифів на електроенергію.

Причому, темпи зростання продуктивності поступаються темпам зростання заробітної плати в підприємстві: 157,5% проти 153,8% в 2021 р.

За підсумками фінансово-господарської діяльності протягом періоду дослідження чистий фінансовий результат мав позитивну динаміку, збільшившись за досліджений період з 115,5 млн грн в 2019 р. до 200,1 млн грн.

Розроблена методика комплексної оцінки ефективності діяльності підприємства, що дозволила ретельно вивчити ситуацію на підприємстві за п'ятьма виділеними складниками: ефективність використання основних засобів, ефективність використання трудових ресурсів, ефективність використання матеріальних ресурсів, ефективність фінансової діяльності та показники фінансового стану підприємства. Так, в 2021 році діяльність товариства була більш ефективною ніж в 2019 році за показниками фінансової діяльності та використання трудових ресурсів. Проте найменшого зростання за цей період зазнала ефективність використання фінансових ресурсів товариства. На основі цього керівництву підприємства необхідно розробити заходи щодо усунення негативні значень показників за вказаними складовими.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ХМЕЛЬНИЦЬКОБЛЕНЕРГО»

3.1 Оцінювання ризику втрати ефективності діяльності АТ «Хмельницькобленерго»

Зростання соціально-стратегічної та політичної невизначеності в країні значною мірою обумовлює перманентний прояв різноманітних викликів та загроз, непрогнозований вплив яких на діяльність підприємств призводить до зростання ризикованості здійснення господарських операцій. У зв'язку з цим набуває важливості проблема формування відповідного механізму забезпечення ефективності діяльності підприємств, зорієнтованого одночасно як на досягнення стратегічних цілей розвитку, так і на підтримку стабільності функціонування.

Отже, в ринковому середовищі ефективне функціонування й розвиток підприємства можливі лише за умови чіткого з'ясування співвідношень між гнучкістю, адаптацією, адаптивністю, пристосуванням, стійкістю та стратегічною безпекою.

Невизначеність призводить до ризику через відсутність повної інформації та неможливість точного передбачення. Ризик на відміну від невизначеності є вимірювальною величиною – кількісною мірою слугує ймовірність несприятливого наслідку. Ці ймовірності можуть бути визначені або на підставі статистичних даних, або на підставі експертних оцінок [79, с. 178].

Отже, невизначеність – це стан зовнішнього середовища, а ризик – це похідна від стану невизначеності, що описує ймовірність небажаної події.

Л.Г. Мельник розглядає ризик як можливість чи загрозу відхилення результатів конкретних рішень чи дій від запланованих [80, с. 280]. Ризик – це загроза втрати підприємством частини своїх ресурсів, недоодержання доходів або понесення додаткових витрат у результаті здійснення конкретних видів виробничої і фінансової діяльності.

Соціально-стратегічними передумовами ризику є діяльність підприємства

у ситуації невизначеності, дефіциту інформації, конкуренції, несприятливі політичні, соціально-стратегічні процеси, нестача ресурсів тощо.

Існує багато різних підходів щодо оцінювання ризику діяльності підприємства. Науковцями розроблено ряд методів оцінювання ризику, кожен з яких має свої переваги та недоліки. Зокрема, що стосується статистичних методів, то він потребує значних витрат часу, трудомісткість застосування й розрахунків; метод експертних оцінок [81] може носити суб'єктивний характер одержання кінцевих результатів дослідження; до недоліків аналітичного методу відноситься ігнорування того факту, що будь-яка виробнича діяльність перебуває в постійному розвитку [82].

Основою удосконаленої методики оцінювання ризику втрати ефективності є результати оцінювання ефективності діяльності підприємства, що базувалось на використанні теорії нечіткої логіки та нечітких множин і дало змогу оцінити рівень ефективності в цілому та за підсистемами підприємства – виробничою, фінансовою, ринковою, управлінською, кадровою, визначити проблемні сфери діяльності підприємства, виявити наявні та потенційні можливості забезпечення його ефективності, а найголовніше – забезпечити керівництво підприємства необхідною інформацією для прийняття відповідних рішень щодо управління.

При оцінюванні ефективності діяльності підприємств доцільно враховувати ступінь ризику втрати ефективності діяльності, що визначається мірою відхилення від визначеного допустимого діапазону значень показників компонент ефективності.

Для розроблення методики оцінювання ризику втрати ефективності діяльності підприємства використаємо методику оцінки ризику, запропоновану В. А. Смоляком [83], оскільки вона дозволяє досить швидко, точно й об'єктивно оцінити ризик діяльності значної групи підприємств. Методика оцінювання ризику втрати ефективності діяльності підприємства передбачає розрахунок інтегрального показника.

Для розрахунку інтегрального показника ризику втрати ефективності діяльності підприємства використовуємо ті ж самі показники,

що і для оцінювання рівня ефективності діяльності та її компонент [84].

Допустимий діапазон значень показників ефективності діяльності визначаються за допомогою запропонованих порогових значень з урахування тенденцій їх зміни. Пропонуємо допустимий діапазон відраховувати від прийнятного рівня оцінки показника ефективності в сторону динамічного рівня. Тобто, наприклад, для «коефіцієнта зносу основних фондів» – $[0,25; 0,4]$ тощо.

Наступним кроком є визначення бальної шкали (табл. В.1 Додатку В). Присвоєння бала здійснюється виходячи з відповідності (або невідповідності) значення показника допустимому діапазону.

0 балів – значення показника ефективності діяльності підприємства у звітному періоді не належить допустимому діапазону та в порівнянні з попереднім періодом зазнало негативних змін. Таким чином, ситуація на підприємстві щодо показника з мінімальним значенням за шкалою є гранично негативною;

1 бал – значення показника ефективності діяльності підприємства у звітному періоді не належить допустимому діапазону, однак: або є резерв для його поліпшення (значення показника в порівнянні з попереднім періодом покращилося); або тенденція на погіршення діяльності підприємства не є закріпленою в динаміці (у попередньому періоді значення показника належало допустимому діапазону);

2 бали – значення показника у звітному періоді належить допустимому діапазону, однак: або є тенденція до його погіршення (значення знизилося в порівнянні з попереднім періодом, однак залишилося в межах допустимого діапазону); або тенденція на поліпшення діяльності підприємства не є закріпленою в динаміці (у попередньому періоді значення показника не належало допустимому діапазону);

3 бали – значення показника у звітному періоді належить допустимому діапазону та в порівнянні з попереднім періодом збільшилося в позитивному напрямі. Тобто ситуація на підприємстві щодо показника з максимальним

значенням за шкалою є гранично позитивною. Для прийняття компромісних рішень виділяють проміжні бали:

0,5 бала – значення показника ефективності діяльності підприємства у звітному періоді не належить допустимому діапазону та було таким же самим у попередньому періоді (тобто тенденції до погіршення або поліпшення стану немає);

2,5 бала – значення показника ефективності діяльності підприємства у звітному періоді належить допустимому діапазону та було таким же самим у попередньому періоді (тобто тенденції до погіршення або поліпшення стану немає).

Виходячи з наявної групи показників оцінки, визначеного допустимого діапазону їх значень та бальної шкали розраховується інтегральний показник оцінки ризику втрати ефективності діяльності підприємства. Розрахунок даного показника здійснюється за формулою:

$$R = e^P \times \sum_{i=1}^n \omega_i \tilde{B}_i, \quad (3.1)$$

$$\sum_{i=1}^n \omega_i = 1, 0 \leq P \leq 1, \quad (3.2)$$

де R – інтегральний показник ризику втрати ефективності діяльності підприємства;

$e \approx 2,72$ – неперове число;

ω_i – питома вага i -го показника;

\tilde{B}_i – бальне значення i -го показника;

n – кількість показників;

P – розрахований інтегральний показник рівня ефективності діяльності підприємства.

Розрахований інтегральний показник оцінки ризику втрати ефективності діяльності підприємства є величиною, що характеризує умови невизначеності та конфліктності, іманентні процесу оцінювання ефективності

діяльності підприємства.

Отримане значення показника повинно бути інформативним, нести у собі стратегічний зміст, а тому визначимо зони ризику і розподілимо їх для інтерпретації результату.

Аналогічно тому, як здійснювали поділ на рівні ефективності діяльності підприємства виділимо чотири зони ризику: біфуркації, деградації, гальмування та якісного розвитку.

Значення показника стійкості лежить в межах від 0 до 1, відповідно при $P = 0$, $e^P = 1$, при $P = 1$, $e^P \approx 2,72$. Враховуючи, що $\sum_{i=1}^n \omega_i = 1$, $\tilde{B}_i \in [0; 3]$, то значення множника $\sum_{i=1}^n \omega_i \tilde{B}_i$ лежатиме в межах $[0; 3]$. Взаємозв'язок між стійкістю та ризиком є тісним і взаємооберненим при негативній дії внутрішніх та зовнішніх збурень.

Значення інтегрального показника ризику втрати ефективності діяльності підприємства знаходитиметься в межах від 0 до ∞ . Градацію зон ризику встановимо шляхом поділу інтервалу на чотири зони (рис. 3.1).

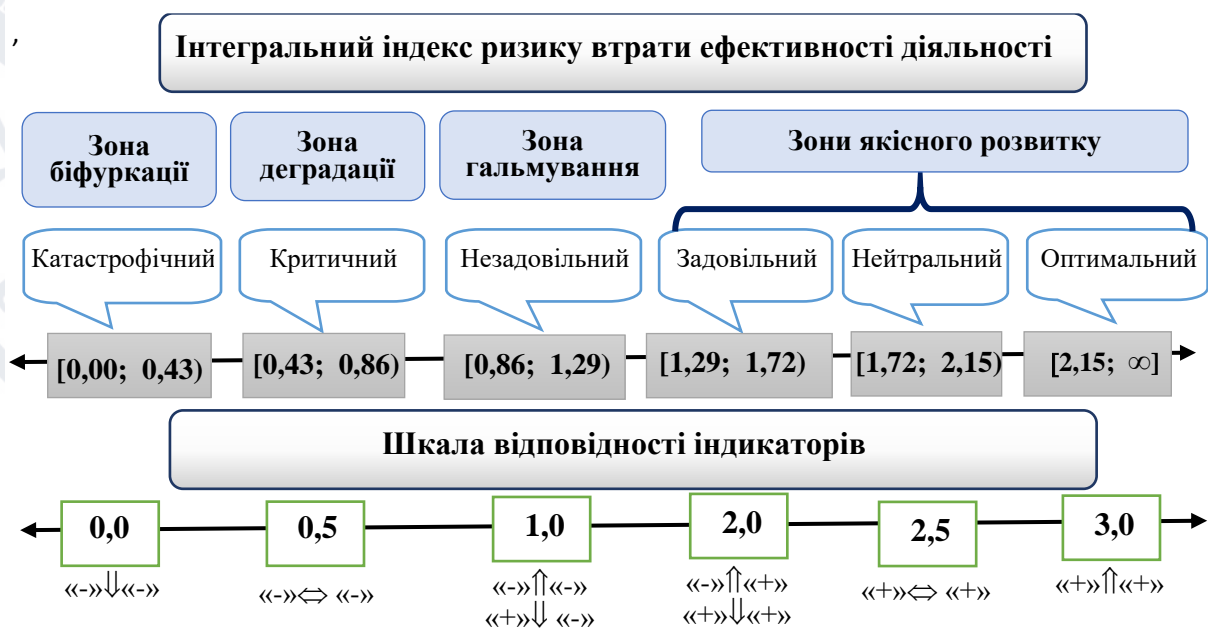


Рисунок 3.1 – Схема визначення зон стійкості відповідно до граничних значень

Джерело: побудовано на основі [85]

Розрахований інтегральний показник ризику втрати ефективності діяльності підприємств визначає міру ризику, яка характеризує умови функціонування підприємства, відображає можливі обсяги збитків в результаті господарської діяльності.

Здійснено оцінювання інтегрального показника ризику втрати ефективності діяльності АТ «Хмельницькобленерго» в 2019-2021 рр. на основі показників оцінки ефективності діяльності підприємства.

Оцінювання рівня ефективності діяльності АТ «Хмельницькобленерго» проведено за методикою, запропонованою М.Савченко, П.Пешко [85], результати наведено в таблицях В.2-В.4 Додатку В та на рисунку 3.2.

За результатами проведеного розрахунку інтегрального показника ефективності діяльності АТ «Хмельницькобленерго» в 2019-2021 роках можна зробити такі висновки.

АТ «Хмельницькобленерго» має дуже високий рівень ефективності діяльності (значення інтегрального показника ефективності діяльності становить більше $0,199 < I_j$), що в основному зумовлено високими показниками рентабельності. Отриманий прибуток дозволяє розширювати діяльність, що забезпечує запас ефективності діяльності.

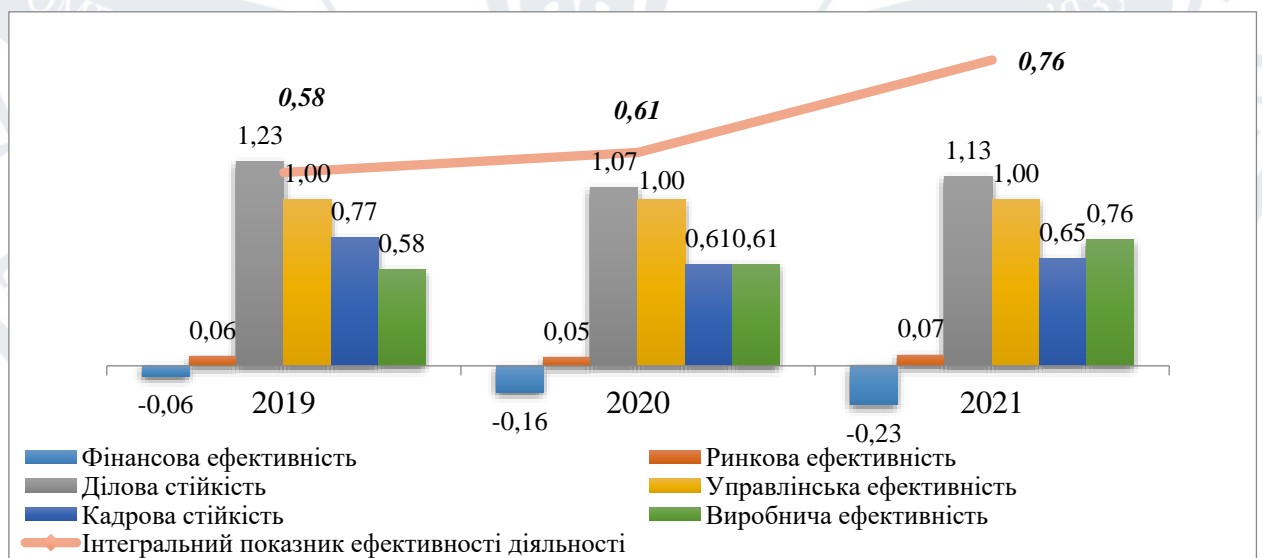


Рисунок 3.2 – Результати інтегральної оцінки ефективності діяльності АТ «Хмельницькобленерго» в 2019-2021 роках

Джерело: побудовано автором

Визначимо інтегральний показник втрати ефективності діяльності підприємства за досліджений період (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Розрахункові значення інтегрального показника ризику втрати ефективності діяльності АТ «Хмельницькобленерго» за 2019-2021 рр.

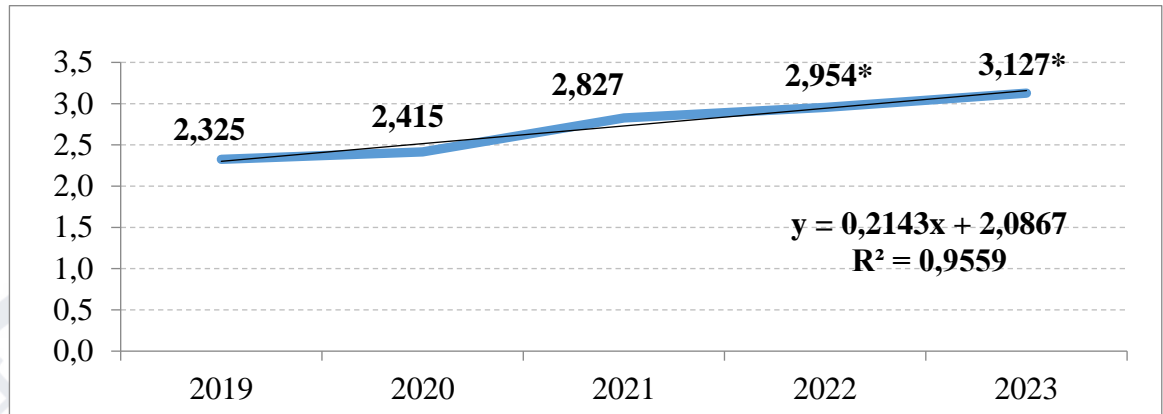
Показник 1	Належність до нормативного діапазону			Бали	
	2019 2	2020 3	2021 4	2020 5	2021 6
<i>Фінансова ефективність</i>					
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	-	-	-	0	0
Коефіцієнт автономії	+	+	+	3	2
Коефіцієнт фінансової стійкості	+	+	+	2	2
<i>Ринкова ефективність</i>					
Рентабельність активів	-	-	-	1	1
Рентабельність продажів (за прибутком від продажів)	+	+	+	0	1
Рентабельність продажів (за чистим прибутком)	+	+	+	3	2
Рентабельність виробництва	-	-	-	0	1
<i>Ділова ефективність</i>					
Коефіцієнт оборотності активів	-	-	-	1	1
Коефіцієнт співвідношення оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості	+	+	+	2	2
<i>Управлінська ефективність</i>					
Показник швидкості переробки інформації	+	+	+	2,5	2,5
<i>Кадрова ефективність</i>					
Коефіцієнт плинності кадрів	-	-	-	0	1
Коефіцієнт стабільності кадрів	+	+	+	2	2,5
<i>Виробнича ефективність</i>					
Фондовіддача	-	-	-	1	1
Фондозабезпеченість	-	-	+	0	2
Якісний стан основних засобів	-	-	-	1	1
Продуктивність праці	-	-	+	1	2
Інтегральний показник				2,415	2,827

Джерело: розраховано автором

Отримані дані дозволили дійти висновків, що для АТ «Хмельницькобленерго» за 2019-2021 рр., характерною є зона якісного розвитку з оптимальним рівнем ризику втрати ефективності діяльності підприємства.

За умови збереження впливу дії факторів, що обумовлюють рівень управлінської ефективності діяльності, та тренду, що склався протягом періоду дослідження, можна зазначити, що оптимальну зону АТ «Хмельницькобленерго» збереже і протягом 2022-2023 рр., що

підтверджується результатами прогнозування (рис. 3.3).



Примітка * - Прогноз

Рисунок 3.3 – Динаміка прогнозного рівня втрати ефективності діяльності АТ «Хмельницькобленерго» за 2019-2023 рр.

Джерело: побудовано автором

Результати проведеного оцінювання ефективності діяльності АТ «Хмельницькобленерго» за 2019-2021 рр. свідчать, що розрахований інтегральний показник оцінювання ризику втрати ефективності діяльності підприємства характеризує умови невизначеності та конфліктності, іманентні процесу оцінювання стійкості функціонування підприємства і показує міру ризику при оцінюванні ефективності.

3.2 Сценарний підхід до діагностики фінансової ефективності діяльності АТ «Хмельницькобленерго»

Концептуальною основою діагностики фінансової ефективності діяльності підприємства є дослідження взаємозв'язку елементів фінансової рівноваги, що виступає ключовим блоком механізму оцінки результатів діяльності підприємства. Означене твердження є актуальним і ґрунтується на припущенні, що для кожного підприємства існує своя точка фінансової рівноваги. Це означає, що підприємство в конкретний момент часу характеризується набором фінансових показників, вектор яких впливає на стан фінансової рівноваги і варіанти його поведінки.

Зіставлення фактичних показників фінансової надійності з цільовими дозволяє надати досить точну оцінку ефективності діяльності підприємства, що аналізується. Для забезпечення ефективності діяльності постає завдання моделювання ситуацій фінансової рівноваги.

Вартою уваги є концептуальна модель механізму стратегії сталого розвитку підприємства, запропонована Л.А. Костирко. Застосування методу моделювання дає можливість простежити динаміку структури фінансового стану і поведінки підприємства.

Керуючись сценарним підходом, виділено шість ситуацій фінансової рівноваги та умови їхньої реалізації, які наведені у таблиці В.5 Додатку В.

Дослідження параметрів поведінки чистих активів і пасивів підприємства дозволило установити основні типи фінансового стану підприємства: ідеальний стан, стан статичної рівноваги, стан назрівання фінансової кризи, фінансова криза першого, другого і третього ступеня [86].

Ця модель дозволяє досліджувати стан підприємства і визначати зони фінансової рівноваги.

Поточні фінансові потреби підприємства розраховуються за формулою:

$$ПФП = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{Грошові кошти}}{\text{Кредиторська заборгованість}} \quad (3.3)$$

Зробимо розрахунок, наведених у таблиці В.5 Додатку В, для визначення стану фінансової рівноваги АТ «Хмельницькобленерго» в 2019-2021 рр. (табл. 3.2).

Для наочності дослідження та оцінки взаємозв'язку індикаторів фінансової рівноваги і фінансової ефективності діяльності АТ «Хмельницькобленерго» використаємо матричну модель оцінки взаємозв'язку елементів фінансової рівноваги по ліквідності та рентабельності, наведену у таблиці В.6 Додатку В.

На підставі даних наведених у таблиці, можна зробити висновок, що для АТ «Хмельницькобленерго» щодо ситуації першої фінансової рівноваги

характерний «І. Ідеальний стан» впродовж усього періоду дослідження, що відповідає таким вимогам: $ЧА > ЗК$, $ВК > ЗК$ та $П > 0$.

Таблиця 3.2 – Результати визначення фінансової ефективності діяльності АТ «Хмельницькобленерго» в 2019-2021 рр

Показники	2019	2020	2021
Чисті активи (ЧА)	1 960 719	2 077 316	2 185 686
Зареєстрований капітал (ЗК)	33638	33638	33638
Власний капітал (ВК)	1 960 719	2 077 316	2 185 686
Читий прибуток (П)	115495	148589	200094
Чистий оборотний капітал (ЧОК)	-3 566	-54 743	-173 714
Поточні фінансові потреби (ПФП)	-200265	-123212	-149407
Ситуації першої фінансової рівноваги	$ЧА > ЗК$, $ВК > ЗК$, $П > 0$		
	І. Ідеальний стан		
Ситуації другої фінансової рівноваги	$ЧОК < 0$, $ПФП < 0$, $ГК \geq 0$		
	ІІІ. Стан фінансової нестійкості та ризику збитковості		

Джерело: розраховано автором

Проте за сценарієм другої фінансової рівноваги відповідає стану «ІІІ. Стан фінансової нестійкості та ризику збитковості», тобто для АТ «Хмельницькобленерго» характерний загальний сценарій «3.3. Агресивна політика формування короткострокових результатів із розривом за показниками ліквідності».

Особливе значення для формування механізму розробки стратегії підвищення фінансової ефективності діяльності суб'єкта господарювання має фінансове планування.

Формуючи механізм розробки стратегії підвищення фінансової ефективності діяльності, слід ураховувати головну його особливість, а саме – що процеси фінансового планування і формування стратегії підкоряються одним і тим же закономірностям стратегічного та соціального розвитку підприємства.

Принципова позиція полягає в перманентній гармонізації тактичних і стратегічних фінансових планів, що потребує формування набору

стратегічних альтернатив, збалансованих із джерелами фінансування як за термінами, так і за обсягами. Методика оцінки вибору стратегії підвищення фінансової ефективності діяльності підприємства наведена у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Методика вибору стратегії підвищення фінансової ефективності діяльності підприємства

Тип	Характеристика	Обмеження
Розвиток	Фінансова рівновага за рентабельністю. Загальна стратегія – наступальна, наступально-захисна	$ЧА > 0, П > 0,$ $ЧА > ЗК,$ $П > ЗК$
Стабілізація	Фінансова рівновага за збереженням та підтримкою потенціалу фінансово-стратегічної стійкості. Загальна стратегія – очікувальна, захисна	$ЧА > 0, П > 0,$ $ЧА = ЗК,$ $П = ЗК$
Становлення	Фінансова рівновага за ліквідністю та платоспроможністю. Загальна стратегія – захисна, очікувальна	$ЧА \leq 0, П \leq 0,$ $ЧА < ЗК,$ $П < ЗК,$ $ФА > ПЗЗ$
Диверсифікація	Фінансова рівновага за збереженням потенціалу стійкості. Загальна стратегія – наступально-захисна, очікувальна	$ЧА > 0, П > 0,$ $ЧА < ЗК,$ $П < ЗК$
Значення: $ЧА$ – чисті активи; $П$ – прибуток; $ЗК$ – статутний капітал; $ФА$ – фінансові активи; $ПЗЗ$ – поточні зобов'язання та забезпечення		

Джерело: побудовано автором

За даними таблиці 3.3 можна зробити висновок, що АТ «Хмельницькобленерго» доцільно додержуватись наступальної або наступально-захисної стратегії підвищення фінансової ефективності діяльності, з характерною фінансовою рівновагою за рентабельністю.

3.3. Моделювання та прогнозування ефективності діяльності АТ «Хмельницькобленерго»

В процесі функціонування кожне підприємство має зберегти не лише ефективність та стійкість свого становища, але й збалансувати внутрішні можливості із впливом зовнішнього середовища для досягнення стану нової якості, що дасть змогу розвиватися.

Теоретичні аспекти дослідження ефективності діяльності підприємства

ґрунтуються на розробках шкіл аналізу звітності. Так, представники школи емпіричного прагматизму (Р. Фолк) виділяють питання управління оборотними засобами, власним капіталом та кредиторською заборгованістю, у школі статистичного фінансового аналізу (А. Уолл) акцентовано увагу на ідентифікації коефіцієнтів бухгалтерської звітності за допомогою статистичних методів, теоретичні розробки школи мультиваріантного аналізу (Дж. Блісс) ґрунтуються на визначенні структури зв'язку часткових показників фінансової звітності з узагальнюючими показниками ефективної діяльності; представники школи стратегічного аспекту (Е. Альтман, У. Бівер, Р. Таффлер, Г. Тішоу, Ж. Конан, М. Голдер) надають перевагу перспективному аналізу порівняно з ретроспективним, у роботах учасників фондового ринку (Г. Фостер) використано звітність для прогнозування рівня ефективності інвестування у цінні папери. Наукові праці сучасних вітчизняних та зарубіжних вчених [87-89] доводять, що процес формування умов забезпечення фінансової стійкості підприємства є важливою стратегічною проблемою, вирішення якої потребує удосконалення та розроблення сучасного методичного забезпечення і застосування в процесі управління аналітичного апарату оцінки та прогнозування.

Тобто основними концептуальними складовими визначення поняття «стійкість» є процесуальна та результативна (рис. 3.4).



Рисунок 3.4 – Процесуальна та результативна складова ефективності підприємства як системи

Джерело: побудовано автором

Для інтегральної оцінки ефективності діяльності підприємства рекомендується застосувати алгоритм класичного варіанта побудови таксономічного показника.

1-й етап алгоритму: стандартизація значень показників:

$$z_{ij} = \frac{x_{ij} - \bar{x}_j}{\sigma_j}, \quad (3.4)$$

де x_{ij} – значення показників ефективності діяльності підприємства;

$i=1, m$ – кількість періодів дослідження;

$j=1, n$ – кількість показників;

$\bar{x}_j = \frac{1}{m} \times \sum_{i=1}^m x_{ij}$ – середнє значення показника;

$\sigma_j = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^m (x_{ij} - \bar{x}_j)^2}{m}}$ – середнє квадратичне відхилення показника, що

забезпечує вирівнювання дисперсій і значень показників.

2-й етап: формування еталона. Для цього множина показників розподіляється на стимулятори і дестимулятори. Еталоном обирається точка $P_0(x_{01}, \dots, x_{0n})$, де $x_{0j} = \max x_{ij}$ – максимальні значення показника в межах обраної сукупності величин, якщо показник x_j є стимулятором, $x_{0j} = \min x_{ij}$ – мінімальні значення показника в межах обраної сукупності величин, якщо x_j є дестимулятором.

3-й етап: обчислення узагальнюючого показника за формулою:

$$I_{EC} = 1 - I_i, \quad (3.5)$$

де $I_i = \frac{d_i}{\|d_i\|}$;

$d_i = \sqrt{\sum_{j=1}^n (x_{ij} - x_{i0})^2}$ – відстань між точками-показниками, які

відображають ефективність діяльності підприємства й точкою-еталоном;

$\bar{d} = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m d_i$ – середнє значення величин відстані;

$\sigma_d = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^m (d_i - \bar{d})^2}{m}}$ – середнє квадратичне відхилення відстані;

$\|d_i\| = \bar{d} + 3\sigma_d$ – нормування відстані.

Отже, таксономічний показник ефективності діяльності підприємства має високі значення при близьких до еталона значеннях показників та низькі – при далеких. Такий підхід до формування узагальнюючого показника дає можливість запобігти суб'єктивному оцінюванню ваги або значущості окремих показників у процес становлення результату. Реалізацію наведеного алгоритму методу побудови таксономічного показника здійснимо для АТ «Хмельницькобленерго» в 2015-2021 рр. в програмному середовищі MS Excel (табл. В.7 Додатку В).

На рисунку 3.5 графічно зображено зміни значень узагальнюючого показника ефективності діяльності АТ «Хмельницькобленерго» в 2015-2021 рр. (I_{EC}), що стає підґрунтям констатації про наявність періодичних коливань (це можна пояснити впливом зовнішніх факторів – платоспроможність ринкового попиту, зміни стратегічних умов господарювання тощо).

Періодичну функцію тренда можна представити у вигляді полінома п'ятого ступеня:

$$y = 0,0014x^5 - 0,037x^4 + 0,3477x^3 - 1,4184x^2 + 2,3755x - 0,9467. \quad (3.6)$$

Для оцінки значущості коефіцієнта детермінації обчислено його мінімальне значення, за яким можна вважати кореляцію суттєвою:

$$R_{\min}^2 = \frac{t^2(n-1)}{n-2+t^2(n-1)} = 0,383, \text{ де } t(n-1) \text{ – коефіцієнт Ст'юдента для довірчої}$$

ймовірності 0,95 і кількості ступенів свободи 10 ($t = 2,2281$). Таким чином,

кореляцію заданої лінії тренда з побудованою лінією прогнозу слід визнати суттєвою.

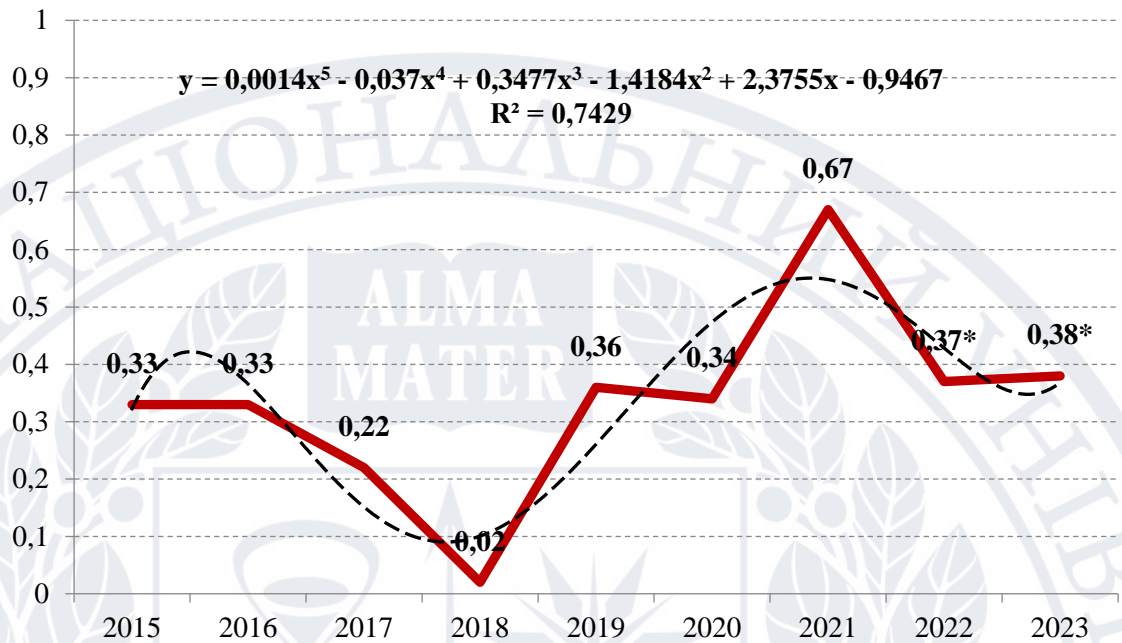


Рисунок 3.5 – Зміни значень узагальнюючого показника ефективності діяльності АТ «Хмельницькобленерго» 2015-2023 рр.

Джерело: побудовано автором

На рис. 3.6 зображені графіки лінії прогнозу, лінії тренда та відхилень.

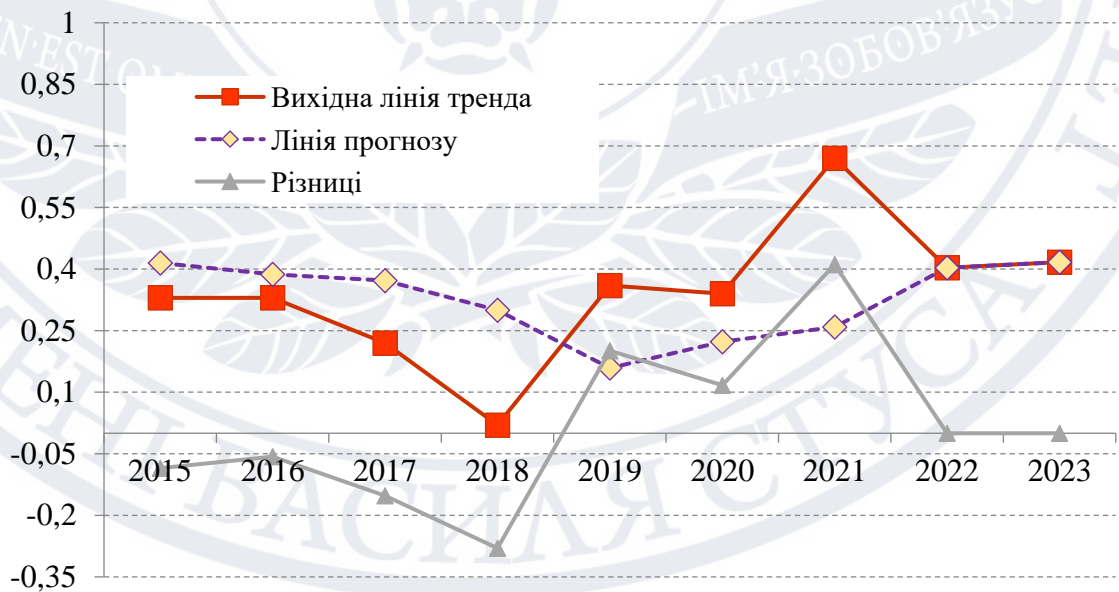


Рисунок 3.6 – Порівняльний аналіз вихідної лінії тренда ефективності діяльності АТ «Хмельницькобленерго» та лінії її прогнозу за 2015-2023 рр.

Джерело: побудовано автором

За умовою припущення про нормальний закон розподілу відхилень (похибок) моделі довірчий інтервал обчислюється за формулою:

$$Y \left(1 \pm \frac{t(n-1) \times \sigma}{\sqrt{n}} \right), \quad (3.7)$$

де Y – значення моделі;

$t(n-1)$ – коефіцієнт Стьюдента;

n – кількість спостережень;

σ – відносне середнє квадратичне відхилення залишків моделі.

На рис. 3.7 подано результати обчислень прогнозних значень показника ефективності діяльності АТ «Хмельницькобленерго» та верхня й нижня межі довірчих інтервалів на 2022-2023 рр.

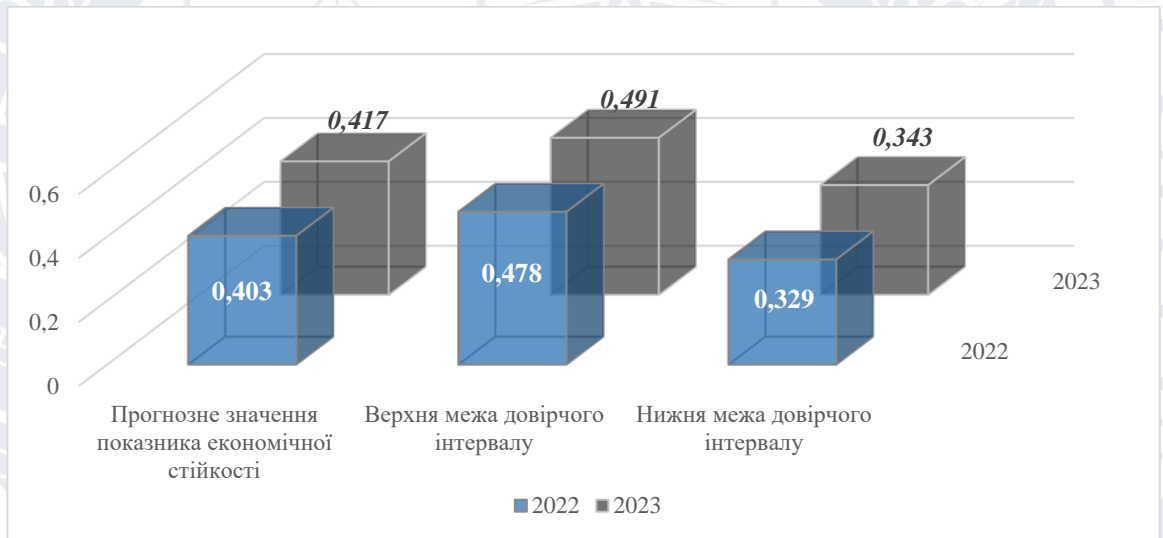


Рисунок 3.7 – Прогнозні значення показника ефективності діяльності АТ «Хмельницькобленерго» на 2022-2023 рр.

Джерело: побудовано автором

Отже, на основі побудови періодичного тренда виявлено тенденцію до незначних позитивних змін ефективності діяльності АТ «Хмельницькобленерго», що вказує на необхідність детального аналізу на предмет визначення: які показники ефективності діяльності підприємства погіршилися, а які покращилися. Процес прогнозування забезпечує

інтеграцію, координацію та зменшення невизначеності. Використання методики щодо реальних значень показників ефективності діяльності підприємства дало змогу отримати результати аналізу, які мають практичну цінність у вирішенні актуальних питань прогнозування ефективності діяльності підприємства з метою розроблення своєчасних заходів щодо її підвищення.

Висновки до розділу 3

З метою удосконалення механізму управління ефективністю діяльності АТ «Хмельницькобленерго» запропоноване наступне.

В ринковому середовищі ефективне функціонування й розвиток підприємства можливі лише за умови чіткого з'ясування співвідношень між гнучкістю, адаптацією, адаптивністю, пристосуванням, стійкістю та стратегічною безпекою.

Здійснено оцінювання інтегрального показника ризику втрати ефективності діяльності АТ «Хмельницькобленерго» в 2019-2021 рр. Встановлено, що для АТ «Хмельницькобленерго» за 2019-2021 рр., характерною є зона якісного розвитку з нейтральним (2020 р.) та оптимальним (2021 р.) рівнем ризику втрати ефективності діяльності підприємства. Оптимальну зону АТ «Хмельницькобленерго» збереже і протягом 2022-2023 рр., що підтверджується результатами прогнозування

Застосування концептуальної моделі механізму стратегії підвищення фінансової ефективності діяльності підприємства, запропонованої Л.А. Костирко дає можливість простежити динаміку структури фінансового стану і поведінки підприємства. Встановлено, що стан АТ «Хмельницькобленерго» за досліджений період повністю відповідає фінансовому стану, що класифікується як «І. Ідеальний стан», тобто відбувається розширене відтворення, ефективне використання капіталу, забезпечення зростання вартості підприємства. Сценарій другої фінансової

рівноваги відповідає стану «III. Стан фінансової нестійкості та ризику збитковості», тобто для товариства у 2019-2021 рр. характерний загальний сценарій «3.3. Агресивна політика формування короткострокових результатів із розривом за показниками ліквідності».

Зроблено висновок, що АТ «Хмельницькобленерго» доцільно додержуватись наступальної або наступально-захисної стратегії підвищення фінансової ефективності діяльності підприємства, з характерною фінансовою рівновагою за рентабельністю.

В процесі функціонування кожне підприємство має зберегти не лише стійкість свого становища, але й збалансувати внутрішні можливості із впливом зовнішнього середовища для досягнення стану нової якості, що дасть змогу розвиватися.

Для інтегральної оцінки ефективності діяльності підприємства застосували алгоритм класичного варіанта побудови таксономічного показника. На основі побудови періодичного тренда виявлено тенденцію до незначних позитивних змін ефективності діяльності АТ «Хмельницькобленерго», що вказує на необхідність детального аналізу на предмет визначення: які показники ефективності діяльності підприємства погіршилися, а які покращилися. Процес прогнозування забезпечує інтеграцію, координацію та зменшення невизначеності. Використання методики щодо реальних значень показників ефективності діяльності підприємства дало змогу отримати результати аналізу, які мають практичну цінність у вирішенні актуальних питань прогнозування ефективності діяльності підприємства з метою розроблення своєчасних заходів щодо її підвищення.

ВИСНОВКИ

Дослідивши теоретичні основи управління ефективністю діяльності підприємства можна зробити такі висновки.

Управління ефективністю діяльності підприємства електроенергетичної галузі необхідно розглядати як систему, яка складається з певної кількості елементів, а досягати успіху вона може лише за умов скоординованих дій її складових, правильно обраних методів управління, програми мотивацій та механізму управління ефективністю діяльності підприємства.

Управління ефективністю діяльності підприємства являє собою поліфункціональний багаторівневий циклічний процес, спрямований на вдосконалення господарської діяльності та покращення її результатів, що ґрунтується на спеціальній системі методів, організаційному навчанні, розвитку відносин зі стейкхолдерами

Функція системи управління ефективністю діяльності підприємства повинна зводитись до підвищення її рівня за умови оптимізації наявних ресурсів, вплив на які чинить внутрішні та зовнішні умови діяльності підприємства. Виокремлення в системі управління ефективністю діяльності підприємства коригуючою системи, пов'язано, насамперед, з декомпозицією основною цілі діяльності підприємства. Дана підсистема повинна виступати фільтром відбору ресурсів для досягнення вищого рівня ефективності діяльності підприємства в залежності з його підсистемними цілями, а саме: ефективність використання ресурсів і нарощення конкурентної позиції порівняно з іншими конкурентами.

Однією з задач системи управління ефективністю діяльності підприємства повинно бути визначення достатнього обсягу цих ресурсів та ефективне їх використання для досягнення відповідного результату, який буде виражений через показник «ефективність».

Зважаючи на те, що макросередовище є динамічним і конкурентна позиція підприємства буде мінливою, можна констатувати факт неперервності

пошуку та використання оптимального обсягу наявних ресурсів підприємства для досягнення ефективності діяльності підприємства електроенергетичної галузі.

Зазначимо, що система управління ефективністю діяльності підприємства та її результатуотворювальна система будуть чинити зворотній вплив на середовище, в якому здійснює свою діяльність підприємство. Це, насамперед, буде викликано фактом зміни рівня ефективності діяльності підприємства, і як наслідок зміною конкурентної його позиції на ринку. Що буде збуджуючим фактором для динамізму його основних конкурентів.

Використання відповідних же ресурсів в конкретний момент часу в системі управління ефективністю діяльності підприємства буде викликати переформатування відповідних джерел пошуку та використання ресурсів в майбутньому, а це є зміною внутрішнього середовища діяльності підприємства. Дослідження стану управління ефективністю діяльності підприємства електроенергетичної галузі дозволило зробити наступні висновки.

Протягом 2019-2021 рр. корисний відпуск електричної енергії власного споживання та товарної продукції АТ «Хмельницькобленерго» збільшився в 2,7 рази. Електричними мережами товариства передавалося близько 2,60 млрд. кВт-год щорічно. Обсяги розподіленої електричної енергії за визначені два роки становлять 4345,5 млн грн з переважним (59%) наданням універсальних послуг – ПУП.

Товариство крупний роботодавець в регіоні. Середньоспискова чисельність персоналу збільшилась за період на 8,1 % і в 2021 р. становила 3194 особи. Протягом усього досліджуваного періоду для товариства було характерним недоукомплектування штату, що коливалось в межах 8-9,4%, або в середньому на 289 особи

Рівень виручки від реалізації, що припадає на одного працівника з 2019 по 2021 рр. збільшився в 1,54 рази, що пов'язано із зростанням розміру реалізованої продукції на 66,3%, перш за все, через зростання тарифів на електроенергію. Причому, темпи зростання продуктивності поступають темпам зростання

заробітної плати в підприємстві: 157,5% проти 153,8% в 2021 р.

За підсумками фінансово-господарської діяльності протягом періоду дослідження чистий фінансовий результат мав позитивну динаміку, збільшившись за досліджений період з 115,5 млн грн в 2019 р. до 200,1 млн грн.

Розроблена методика комплексної оцінки ефективності діяльності підприємства, що дозволила ретельно вивчити ситуацію на підприємстві за п'ятьма виділеними складниками: ефективність використання основних засобів, ефективність використання трудових ресурсів, ефективність використання матеріальних ресурсів, ефективність фінансової діяльності та показники фінансового стану підприємства. Так, в 2021 році діяльність товариства була більш ефективною ніж в 2019 році за показниками фінансової діяльності та використання трудових ресурсів. Проте найменшого зростання за цей період зазнала ефективність використання фінансових ресурсів товариства. На основі цього керівництву підприємства необхідно розробити заходи щодо усунення негативні значень показників за вказаними складовими.

З метою удосконалення механізму управління ефективністю діяльності АТ «Хмельницькобленерго» запропоноване наступне.

В ринковому середовищі ефективне функціонування й розвиток підприємства можливі лише за умови чіткого з'ясування співвідношень між гнучкістю, адаптацією, адаптивністю, пристосуванням, стійкістю та стратегічною безпекою.

Здійснено оцінювання інтегрального показника ризику втрати ефективності діяльності АТ «Хмельницькобленерго» в 2019-2021 рр. Встановлено, що для АТ «Хмельницькобленерго» за 2019-2021 рр., характерною є зона якісного розвитку з оптимальним рівнем ризику втрати ефективності діяльності підприємства. Оптимальну зону АТ «Хмельницькобленерго» збереже і протягом 2022-2023 рр., що підтверджується результатами прогнозування.

Застосування концептуальної моделі механізму стратегії підвищення фінансової ефективності діяльності підприємства, запропонованої

Л.А. Костирко дає можливість простежити динаміку структури фінансового стану і поведінки підприємства. Встановлено, що стан АТ «Хмельницькобленерго» за досліджений період повністю відповідає фінансовому стану, що класифікується як «І. Ідеальний стан», тобто відбувається розширене відтворення, ефективне використання капіталу, забезпечення зростання вартості підприємства. Сценарій другої фінансової рівноваги відповідає стану «ІІІ. Стан фінансової нестійкості та ризику збитковості», тобто для товариства у 2019-2021 рр. характерний загальний сценарій «3.3. Агресивна політика формування короткострокових результатів із розривом за показниками ліквідності».

Зроблено висновок, що АТ «Хмельницькобленерго» доцільно додержуватись наступальної або наступально-захисної стратегії підвищення фінансової ефективності діяльності підприємства, з характерною фінансовою рівновагою за рентабельністю.

У процесі функціонування кожне підприємство має зберегти не лише стійкість свого становища, але й збалансувати внутрішні можливості із впливом зовнішнього середовища для досягнення стану нової якості, що дасть змогу розвиватися.

Для інтегральної оцінки ефективності діяльності підприємства застосували алгоритм класичного варіанта побудови таксономічного показника. На основі побудови періодичного тренда виявлено тенденцію до незначних позитивних змін ефективності діяльності АТ «Хмельницькобленерго», що вказує на необхідність детального аналізу на предмет визначення: які показники ефективності діяльності підприємства погіршилися, а які покращилися. Процес прогнозування забезпечує інтеграцію, координацію та зменшення невизначеності. Використання методики щодо реальних значень показників ефективності діяльності підприємства дало змогу отримати результати аналізу, які мають практичну цінність у вирішенні актуальних питань прогнозування ефективності діяльності підприємства з метою розроблення своєчасних заходів щодо її підвищення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Головачева Л. И. Беседы и суждения Конфуция. *Рубеж*. 1992. № 1. С. 259-310.
2. Ксенофонт Воспоминания о Сократе. М.: Наука, 1993. 379 с.
3. Карпов В. Политика и государство Платона / Серия Из наследия мировой философской мысли. Философия античности, 2014. 536 с.
4. Доватур А. И. «Политика» Аристотеля. Аристотель. Сочинения: В 4-х т. Т. 4 / Пер. с древнегреч.; Общ. ред. А. И. Доватура. М.: Мысль, 1983. С.38-57. 830 с.
5. Катон Марк Порций Знаменитый трактат «Земледелие»: пер. с лат. М.: Наука, 2008. 227 с.
6. Нуреев Р.М., Петраков П.К. Учение о «справедливой цене» Фомы Аквинского: предпосылки возникновения, закономерности развития и особенности интерпретации. *Журнал институциональных исследований*. 2015. Т. 7. № 1. С. 6-24.
7. Steuart J. An Inquiry into the Principles of Political Oeconomy. *Being an Essay on the Science of Domestic Policy in Free Nations*. 1970. 854 p.
8. Веблен Т. Теория праздного класса: экономическое исследование институций. Перевод с английского. Вступительная статья кандидата экономических наук С. Г. Сорокиной. Общая редакция доктора экономических наук В. В. Мотылева. 1984. URL: <https://gtmarket.ru/laboratory/basis/5890>
9. Ayres С.Е. The Theory of Economic Progress. New York: Shocken Books, 1962. 196 p.
10. Митчелл Уэсли Клэр/ Экономические циклы. Проблема и ее постановка; перевод с английского Е. Д. Кондратьевой, О. Е. Пряхиной и В. Э. Шпринка; вступительная статья А. Г. Герценштейна Проблема капиталистического цикла. URL: <https://search.rsl.ru/ru/record/01007580881>
11. Шафронов А. Новый подход к эффективности производства.

Экономист. 2003. № 3. С. 81–84.

12. Koopmans T. Three essays on the state of economic science, 1957. URL: <https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=uc1.32106000818747;view=1up;seq=9>

13. Савицька Г. В. Аналіз господарської діяльності підприємства: учеб. посібник. 7-е изд., Испр. Мн.: Нове знання, 2002. 704 с.

14. Пармакли Д.М. Экономическая эффективность производства и реализации продукции (современный взгляд). *Вестник Мариупольского державного университета. Серия: Экономика*. 2013. №2. С. 19–25.

15. Навольська Н. В. Теоретичні аспекти забезпечення економічної ефективності діяльності підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 18. С. 266-271.

16. Перерва П. Г., Кравчук А. В. Ефективність як економічна категорія. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Економічні науки*. 2018. № 15 (1291). С. 137-143.

17. Череп А. В., Стрілець Є. М. Ефективність як економічна категорія. *Ефективна економіка: Електронне наукове фахове видання*. 2013. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1727>.

18. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 20. Ч. 3. С. 174-177.

19. Момот О. І., Демченко А. О. Про сутність понять «ефективність» та «результативність» в економіці. *Економічний вісник Донбасу*. 2013. № 3 (33). С. 207-210.

20. Стукан Т. М. Теоретичні аспекти дослідження питань ефективності діяльності аграрних підприємств. *Інтелект XXI*. 2016. № 5. С. 115-120.

21. Андрійчук В. Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, практика, аналіз монографія. Київ: КНЕУ, 2005. 292 с.

22. Баглаєва Н. С., Суховєєва Ю. А. Теоретична сутність поняття економічна ефективність діяльності підприємства. *Вісник СНТ ННІ бізнесу і менеджменту ХНТУСГ*. 2020. Вип. 2. С. 98-101.

23. Савицька О. М., Салабай В. О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. *Ефективна економіка*: Електронне наукове фахове видання. 2019. № 6. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/6_2019/57.pdf.

24. Шафранов А. Новый подход к эффективности производства. *Экономист*. 2003. № 3. С. 81–84.

25. Полегенька М. А. Теоретична сутність економічної категорії «ефективність». *Агросвіт*. 2016. № 10. С. 69-74

26. Олексюк О. І. Економіка результативності діяльності підприємства. К.: КНЕУ, 2008. 362 с.

27. Чучук Ю. В. Теоретична сутність понять економічна ефективність та ефективність діяльності. *Ефективна економіка*: Електронне наукове фахове видання. 2014. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>.

28. Паламаренко Я. В. Заходи щодо підвищення економічної ефективності діяльності підприємств спиртової галузі України в контексті сьогодення. *Ефективна економіка : Електронне наукове фахове видання*. 2016. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5196>

29. Олійник О. В., Чибісов Ю. В. Ефективність функціонування системи бюджетування: теоретичні засади та методи оцінки. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії*. 2006. № 1 (6). С. 263-271.

30. Ковзель М. О. Соціально-економічна ефективність експорту транспортних послуг України: монографія. К.: Книжкове видавництво НАУ, 2008. 308 с.

31. Рац О. М. Визначення сутності поняття «ефективність функціонування підприємства». *Економічний простір*. 2008. № 15. С. 275-286.

32. Кавецький В. В., Причепя І. В., Нікіфорова Л. О. Економічне обґрунтування інноваційних рішень: навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2016. 113 с.

33. Чорна М. В., Глухова С. В. Оцінка ефективності інноваційної

діяльності підприємств: монографія. Харків: ХДУХТ, 2012. 210 с.

34. Турило А. М., Турило А. А. Дальнейшее исследование сущности экономической эффективности и классификация ее видов. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. № 3. С. 152–157.

35. Тадыка И. Б. Управление эффективностью производства. Системно-синергетический подход / под науч. ред. Б. В. Буркинського; НАН України, Ін-т пробл. рынка и экон.-экол. исслед. Одесса, 2007. 328 с.

36. Гончарук А. Г. Методические основы оценки и управления эффективностью предприятия. Одеса: «Астропринт», 2008. 288 с.

37. Боярина Т.В., Кашубіна Ю.Б. Удосконалення класифікації ефективності на основі системного підходу. *Проблеми економіки*. 2013. № 1. С. 271–276.

38. Ховрак І.В. Дискусійні питання щодо трактування економічної сутності та змісту дефініції «ефективність функціонування» корпоративних структур. *Економічний вісник Донбасу*. 2009. № 2(16). С. 56–60.

39. Карасева М.В., Новожилов А.А., Рукавицына Т.А. К вопросу оценки эффективности функционирования организационно-технических систем. *Сибирский журнал науки и технологий*. 2011. С. 40-42.

40. Hayek F. A. «Reflection on the pure theory of money of Mr. J. M. Keynes» *Economica*, 1931. Vol. 11. P. 270-95.

41. Кошельок Г. В., Малишко В. С. Факторний аналіз рентабельності власного капіталу підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. № 7. С. 361–368

42. Якубович М. А. Финансовые показатели эффективности функционирования предприятий. *Планово-экономический отдел*. 2005. № 9. С. 36-39.

43. Парушина Н.В., Деминова С.В. Теория и практика оценки эффективности деятельности организаций в системе комплексного экономического анализа. *Экономический анализ: теория и практика*. 2012. № 19 (274). С. 52-56.

44. Поддєрьогін А.М., Скочій С.В. Факторний аналіз формування прибутку виробничого підприємства. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2018. № 2. С. 304-318

45. Акулич В. В. Современные подходы к оценке эффективности деятельности организации. *Планово-экономический отдел*. 2008. № 11. С. 27-34.

46. Любушин Н.П., Бабичева Н.Э, Галушкина А.И., Козлова Л.В. Анализ методов и моделей оценки финансовой устойчивости организаций. *Журнал «Экономический анализ»*. 2010. № 1 (166). С. 3-11.

47. Camp R.C. Benchmarking. The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance. Milwaukee, Wisconsin: ASQC Industry Press, 1989. URL: <https://www.researchgate.net/publication/237323758>

48. Голубева Т.Г. Бенчмаркинг как инструмент достижения успеха. *Качество. Инновации. Образование*. 2002. № 4. С. 21-25.

49. Charnes A., Cooper W. W., Rhodes E. Measuring the Efficiency of Decision Making Units. *European Journal of Operational Research*. 1978. Vol. 2. P. 429-444.

50. Астафурова И. С., Антоненкова С. Ю. Оценка методик формирования системы показателей деятельности организаций. *Экономика и предпринимательство*. 2014. № 12 (ч.3). С. 850-854.

51. Сутягин В. Ю., Турлачева М.А. Сбалансированная система показателей как эффективный инструмент реализации стратегии развития предприятия. *Социально-экономические явления и процессы*. 2012. № 5-6. С. 112-117.

52. Farrell M.J. and Fieldhouse M. Estimating efficient production functions under increasing returns to scale, 1962. P. 252-267.

53. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 205 с.

54. Heathfield S.M. Performance Management Is NOT an Annual

Appraisal. 2014. URL: http://humanresources.about.com/od/performanceevals/a/performancegmt_2.htm

55. Houldsworth E., Jirasinghe D. *Managing and Measuring Employee Performance*. London: Kogan Page, 2006. 245 p.

56. Hutchinson S. *Performance Management: Theory and Practice*. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2013. 328 p.

57. Армстронг М. Менеджмент: методы и приемы / [М. Армстронг, Д. Ланкостер, Д. Уотерс и др.]; О. О. Чистяков (пер. с англ.). [Перевод с 3 англ. изд.]. К.: Знання-Пресс, 2006. 876 с.

58. Вечерковски Р.З. Управление знаниями при формировании конкурентных преимуществ предприятия: дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.06.01 «Экономика, организация и управление предприятиями». Луганск: ВНУ им. В. Даля, 2004. 216 с.

59. A performance management framework for state and local government: from measurement and reporting to management and improving. Chicago: National Performance Management Commission, 2010. 194 p.

60. Лазарева Н.О. Про розуміння управління ефективністю діяльності підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2015. № 2(40). С. 105–109.

61. Neely A. *Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice*. Cambridge: Cambridge University Press, 2011. 528 p.

62. Кизим М. О., Забродський В. А., Зінченко В. А., Копчак Ю. С. Оцінка і діагностика фінансової стійкості підприємства: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2003. 144 с.

63. Закон України «Про ринок електричної енергії». *Відомості Верховної Ради*. 2017. № 27-28. Ст. 312

64. Про основні показники роботи ПЕК України у березні 2021 року огляд ЗМІ за квітень 2021 року. *Енергоінформ-інформенерго*, 2021. № 595.

65. Огляд енергетичної галузі України та ціни на енергоносії на європейських суміжних ринках 15.09.2021 Всеукраїнська Енергетична Асамблея <https://vse.energy/docs/review20210915.pdf> URL:

energy.org/uk/posts/elektroenerhiia-heohrafiia-ta-dynamika-zovnishnoi-torhivli-ukrainy-u-2018-2019-rr

66. Интенсивность использования энергии на единицу ВВП при постоянном паритете покупательной способности (ППП). URL: <https://energystats.enerdata.net/total-energy/world-energy-intensity-gdp-data.html>

67. Концепція «зеленого» енергетичного переходу України до 2050 року. URL: <https://mepr.gov.ua/news/34424.html>

68. Розроблення шляхів покращення інноваційної діяльності підприємства на прикладі ВАТ «Тернопільобленерго». URL: <https://uain.press/news/accents/zelena-energetyka-panatseya-u-nepravylnyh-rukah-789951>

69. Міненерго: частка ВДЕ в Україні у 2021 році сягне планових показників 2030 року. *Українська енергетика*. 20.04.2021.

70. Звіти з моніторингу функціонування роздрібного ринку електричної енергії у I-IV кварталах 2019-2020 роках. URL: <http://www.nerc.gov.ua/>

71. Мінімальна зарплата в Україні з 2000 по 2022 рр. URL: https://www.prostobank.ua/spravochniki/indikatory_rynka/lowest_salary

72. Сафронська І.М., Бєлай Г.С. Методичні підходи до комплексної оцінки фінансового стану підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. № 17. С. 65–67.

73. Михайлов В.С., Хотетовська О.Б. Панорама методів рейтингового оцінювання та використання їх у статистиці фінансів підприємств. *Статистика України*. 2008. № 3. С. 23–29.

74. Лагун М.І. Методика системного підходу до формування комплексу показників фінансового стану підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2007. № 6. С. 40–43.

75. Іщук О.С. Моделі інтегрального оцінювання результатів фінансово-господарської діяльності промислових підприємств регіону. *Регіональна економіка*. 2008. № 2. С. 25–33.

76. Бойчак Т.М. Модель комплексної оцінки фінансової стійкості

підприємств харчової промисловості. *Науковий вісник БДФА*. 2009. № 4. С. 352–357.

77. Кюрджиев С.П., Мамбетова А.А., Пешкова Є.П. Інтегральна оцінка фінансового стану підприємства. *Економіка регіону*. 2016. Т. 12. № 2. С. 586–601.

78. Бубенко П.Т., Владимірова М.С. Оцінка інноваційного потенціалу регіонів на основі таксономічного методу. *Бізнес Інформ*. 2009. № 4(2). С. 86–88.

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

80. Мельник Л. Г. Економіка підприємства: підручник. Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. 648 с.

81. Сулим М. В. Економічний ризик та методи його вимірювання: навч. посіб. Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2003. 196 с.

82. Новосельський О.М. Моделювання стійкості функціонування підприємства з урахуванням ризику: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.11. «Математичні методи, моделі та інформаційні технології в економіці». Київ, 2008. 25 с.

83. Смоляк В. А. Алгоритмізація процедури оцінки ризику діяльності підприємств. *Управління розвитком*. 2004. № 2. С. 104-105.

84. Мохонько Г.А. Оцінювання стратегічної стійкості підприємств видавничо-поліграфічної галузі в умовах нестабільного ринкового середовища. *Ефективна економіка*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.

85. Савченко М. В., Пешко П. С. Інструментарій діагностики ризику втрати стратегічної стійкості підприємствами лісового та мисливського господарства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. Науковий журнал. 2021. № 3 (75). С. 135-144.

86. Костирко Л. А. Діагностика фінансової рівноваги господарюючого суб'єкта: оцінка підходів, методи, моделі, вибір рішень. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/VSU/2008_10_2/kostirko.pdf.

87. Тищенко А. Н., Кизим Н. А., Догадайло Я. В. Экономическая результативность деятельности предприятий: монография. Харьков: ИД «ИНЖЭК», 2005. 144 с.

88. Шаблиста Л. М. Фінансова стійкість підприємства: сутність і методи оцінки. *Економіка і прогнозування*. 2006. № 2. С. 46-57.

89. Савченко М. В., Бойченко Н. В. Система управління ефективністю діяльності підприємства електроенергетичної галузі. The 15th International scientific and practical conference «Science, innovations and education: problems and prospects» (September 21-23, 2022) CPN Publishing Group, Tokyo, Japan. 2022. 397 p. P. 328-335.

90. Бойченко Н. В., Савченко М. В. Сценарний підхід до діагностики фінансової ефективності діяльності підприємства електроенергетичної галузі. The 11th International scientific and practical conference «Eurasian scientific discussions» (November 21-23, 2022) Barca Academy Publishing, Barcelona, Spain. 2022. 553 p. P. 457-461.

91. Бойченко Н. В., Савченко М. В. Концептуальні засади управління ефективністю діяльності підприємства електроенергетичної галузі. Матеріали XXII Міжнародної наукової конференції студентів та молодих вчених «Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання» (Грудень 01-02, 2022) Вінниця. 2022. 256 с. С. 251-253.

92. Савченко М. В., Бойченко Н. В. Моделювання та прогнозування ефективності діяльності підприємства електроенергетичної галузі. *Актуальні проблеми економіки*. 2022. № 10-11. С. 43-53. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/10/10.22._topic_-Maryna-V.-Savchenko-Natalia-V.-Boichenko-43-53.pdf.



ДОДАТКИ

Таблиця А.1 – Історична періодизація формування основних підходів до поняття «ефективність»

Етап 1	Період 2	Основні представники 3	Наукова праця 4	Змістовна характеристика 5
<i>Дослідники стародавнього світу та середньовіччя</i>				
I етап	VI-V ст. до н.е.	Конфуцій [1] (Стародавній Китай)	«Бесіди та Судження»	Осмилення ефективності виробничої діяльності обмежується поняттям «прибуток» і визнається як негативне явище, яке потрібно обмежувати законодавчо
	V-IV ст. до н.е.	Ксенофонт [2] (Стародавня Греція)	«Домобуд»	
	V-IV ст. до н.е.	Платон [3] (Стародавня Греція)	«Політика чи держава»	
	IV ст. до н.е.	Аристотель [4] (Стародавня Греція)	«Політика»	
	III-II ст. до н.е.	М. Катон [5] (Давній Рим)	«Про землеробство»	
	XIII ст. н.е.	Ф. Аквінський [6] (Середньовіччя)	«Вчення про справедливу ціну»	
<i>Дослідники країн Західної Європи</i>				
II етап	XVI-XVII ст.	Т. Ман (школа меркантилізму)	«Багатство Англії у зовнішній торгівлі, або Баланс нашої зовнішньої торгівлі як регулятор нашого багатства»	1. Меркантилісти: джерелом прибутку є зовнішня торгівля; 2. Фізіократи: джерелом прибутку є розвиток сільського господарства. З'являються перші передумови поняття «виробнича ефективність»; 3. А. Сміт: виробнича ефективність як поглиблююча функція поділу праці [132]
	XVII ст.	Н. Барбон (школа меркантилізму)	«Нарис про торгівлю»	
	XVIII ст.	Дж. Стюарт [7] (школа меркантилізму)	«Дослідження про початки політичної економії»	
	XVIII ст.	А-Р. Тюрго (школа фізіократів)	«План роботи про торгівлю, грошову зверненні, відсотку та багатство держав»	
	XVIII ст.	Ф. Кене (школа фізіократів)	«Економічна таблиця»	
	XVIII ст.	А. Сміт	«Дослідження про природу та причини багатства народів»	
<i>Дослідники кінця XVII ст. початку XVIII ст.</i>				
III етап	XVII-XVIII ст.	І. Посошков	«Книга про убогість і багатство»	Перелом у поглядах на поняття «прибуток». Основна мета праці – отримання доходу, збільшення прибутку. Основним фактором, що впливає на їх зростання, є розвиток великої промисловості [132]
	XVIII ст.	В. Татищев	«Уявлення про купецтво та ремесла»	
	XVIII ст.	М. Ломоносов	Про розмноження та збереження російської народу», «Про кращу державну економію»	

1	2	3	4	5	
<i>Дослідники кінця XIX ст. початку XX ст.</i>					
III етап	XIX ст.	К. Маркс	«Капітал»	Підхід до ефективності розглядається через розвиток капіталістичної промисловості, та основним визначенням є вкладення мінімуму капіталу та отримання максимуму додаткової вартості	
	XIX ст.	Ф. Енгельс	«Анти-Дюрінг»		
	XIX-XX ст.	В. Ленін	«Розвиток капіталізму в Росії»		
	XIX-XX ст.	В. Парето	«Курс політичної економії», «Керівництво з політичної економії»	Поява та розвиток поняття «економічна ефективність» та оптимальний розподіл ресурсів	
	XIX-XX ст.	Т. Веблен [8]	«Теорія дозвільного класу: економічна дослідження інституцій»	Поява інституціоналізму, розглядає ефективність як невіддільну частину соціальних процесів в економіці	
	XIX-XX ст.	К. Ейрс [9]	«Теорія економічного прогресу»		
	XIX-XX ст.	У. Мітчелл [10]	«Економічні цикли: Проблема та її постановка»		
	XIX-XX ст.	Дж. Коммонс	«Інституційна економіка. Її місце в політичній економії»		
	<i>Дослідники 20-80 років XX ст.</i>				
	20 роки XX ст.	С. Струмлілін	«Нариси радянської економіки: ресурси та перспективи»	Виникнення у працях вітчизняних вчених понять «соціальна ефективність», «виробнича ефективність», «економічна ефективність». Основний підхід: «витрати-результат»	
	60-80 рр. XX ст.	Т. Хачатуров	«Економічна ефективність капітальних вкладень»		
		В. Красовський	«Економічна ефективність виробництва та капітальних вкладень»		
		Л. Смишляєва	«Структура капітальних вкладень та їх фактична ефективність»		
80 років. XX ст.	В. Свободін	«Комплексний економічний аналіз господарської діяльності»			
60-80 рр. XX ст.	Л. Канторович	«Економічний розрахунок найкращого використання ресурсів»	Створення теорії оптимального розподілу ресурсів		
	Т. Купманс [12]	«Три есе про стан економічної науки»			
60-90 рр. XX ст.	Д. Львів	«Ефективне управління технічним розвитком»	Підхід до ефективності, що дозволяє оцінити переваги нової техніки		

1	2	3	4	5
		<i>Дослідники 90-х років ХХ ст.</i>		
	90 роки ХХ ст.	Л. Абалкін	Економічна історія СРСР: нариси	Основний підхід у теорії ефективності: «витрати результат». Необхідним представляється розширення частки ринку
		К. Макконнелл, С. Брю	«Економікс»	
		Ф. Котлер	«Маркетинг. Менеджмент»	
		М. Портер	«Конкуренція»	
		<i>Сучасні дослідники ХХІ ст.</i>		
IV етап	XXI ст.	І. Мазур, В. Шапіро, Н. Ольдерогге	«Управління проектами»	Ефективність як результативність (ступінь досягнення запланованих результатів, здатність компанії орієнтуватися на результат)
		Г. Савицька [13]	«Аналіз господарської діяльності підприємства»	
		Б. Генкін	«Підстави економічної теорії та методи організації ефективної роботи»	
		Д. Пармаклі [14]	«Економічна ефективність виробництва та реалізації продукції (сучасний погляд)»	
		Н.Навольська [15]	«Теоретичні аспекти забезпечення економічної ефективності діяльності підприємств»	
		П. Перерва, А. Кравчук [16]	«Ефективність як економічна категорія»	
		А. Череп, Є. Стрілець [17]	«Ефективність як економічна категорія»	
		А. Ярославський [18]	«Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект»	
		О. Момот, А. Демченко [19]	«Про сутність понять «ефективність» та «результативність» в економіці»	
		М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі	«Основи менеджменту»	
IV етап		В. Ковальов	«Аналіз господарської діяльності підприємства»	Ефективність як внутрішня економічність, що вимірює найкраще використання ресурсів
		В. Гончаров	«Менеджмент»	
		Н. Іващенко	«Економіка фірми»	
		Т. Стукан [20]	«Теоретичні аспекти дослідження питань ефективності діяльності аграрних підприємств»	
		Б. Райзберг, Л. Лозовський, Є. Стародубцева	«Сучасний економічний словник»	

Продовження таблиці А.1

1	2	3	4	5
IV етап		А. Асаул	Організація підприємницької діяльності»	Ефективність як здатність використання власного потенціалу підприємства
		А. Коган, Н. Болдирева	«Теоретичні аспекти ефективності економічних систем»	
		П. Самуельсон, У. Нордхаус	«Економіка»	
		В. Андрійчук [21]	«Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, практика, аналіз»	
		Н. Баглаєва, Ю. Суховєєва [22]	«Теоретична сутність поняття економічна ефективність діяльності підприємства»	
		О. Савицька , В.Салабай [23]	«Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень»	
		Д. Парінов	«Комплексний підхід до оцінки та аналізу функціонування виробничої системи»	
		Д. Сінк	«Управління продуктивністю: планування, вимірювання та оцінка, контроль та підвищення»	
		М. Алле	«Умови ефективності економіки»	
		А. Шафронов [24]	«Новий підхід до ефективності виробництва»	
	М. Полегенька [25]	«Теоретична сутність економічної категорії «ефективність»		

Джерело: побудовано на основі [2-25]

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ А

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ А

Таблиця А.2 – Систематизація підходів до визначення категорії «ефективність»

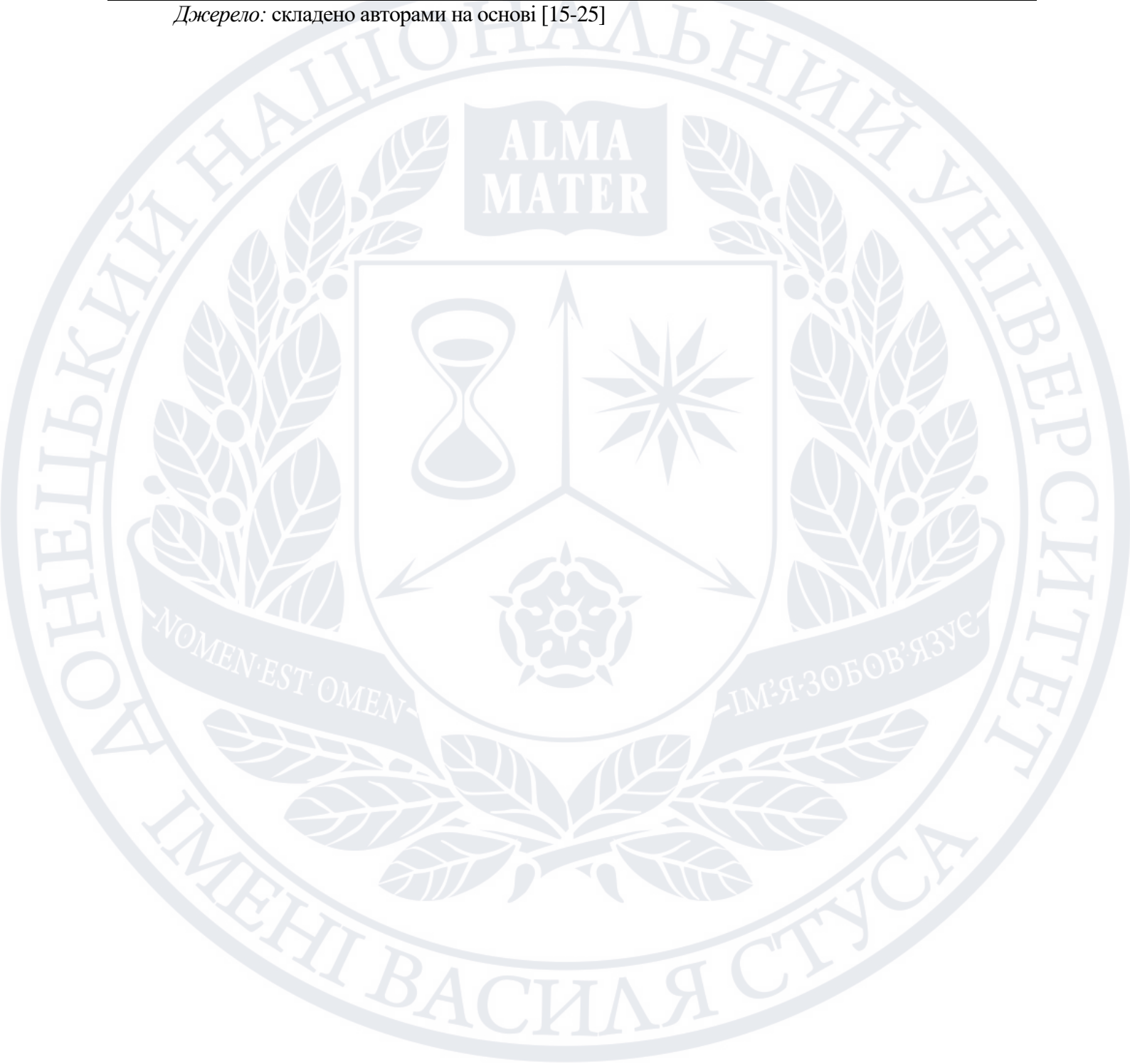
Автор	Визначення поняття
1	2
1. Ефективність як співвідношення...	
В. Андрійчук	«економічна категорія, що відображає співвідношення між одержаними результатами і витраченими на їх досягнення ресурсами, причому під час вимірювання ефективності ресурси можуть бути представлені або в певному обсязі за їх первісною вартістю, або частиною їх вартості у формі виробничих витрат» [21, с. 160]
Н. Баглаєва, Ю. Суховєєва	«співвідношення між результатами виробництва і ресурсами, при якому отримують вартісні показники ефективності виробництва» [22, с. 98]
О. Савицька, В. Салабай	це оцінювання та порівняння отриманих результатів від діяльності підприємства з обсягом ресурсів, які були витрачені. Даний показник показує не тільки результат, але і яким чином він був досягнутий. Тому для розрахунку використовують відносні показники, що розраховуються на основі результату та витрат у процесі діяльності компанії [23]
Т. Стукан	знаходиться у прямій залежності від якості управління ресурсами, витратами та відображає співвідношення між отриманими вигодами та витратами на їх досягнення. Економічна ефективність відображає ступінь реалізації виробничих відносин на всіх стадіях виробництва та є ключовим фактором відображення економічної безпеки та конкурентної позиції підприємства [20, с. 119]
2. Ефективність як індикатор	
О. Момот, А. Демченко	виступає як індикатор розвитку. Вона ж – його найважливіший стимул. Як категорія «ефективність» має дві сторони – якісну і кількісну. Якісна сторона відображає її теоретичний зміст, тобто сутність категорії. Кількісна сторона розкриває дію закону економії часу, а саме, відображає економію часу при досягненні цілей суспільного виробництва в ході всього відтворювального процесу і на окремих його фазах у масштабі всього народного господарства, окремих його регіонів, галузей, господарських суб'єктів [19, с. 208]
Ю. Чучук	визначається співвідношенням економічного ефекту до певних витрат чи ресурсів, які було затрачено для його досягнення [27]
3. Ефективність як вигода (позитивний результат)	
Н. Навольська	збільшення позитивного результату (ефекту) з одиниці витрат сукупної праці. Категорія «ефективність» на рівні підприємства характеризує зв'язок між величиною отриманого результату його діяльності і кількістю інвестованих або витрачених у виробництві ресурсів [15, с. 266]
П. Перерва, А. Кравчук	це комплексний показник позитивної економічної результативної діяльності, який характеризується найбільш оптимальним відношенням отриманого ефекту чи результату до витрачених ресурсів, з метою досягнення поставлених цілей [16, с. 140]
А. Череп, Є. Стрілець	це максимальна вигода, яку можна отримати при мінімальних затратах в процесі економічної діяльності з урахуванням додаткових умов, які мають місце в момент визначення ефективності відповідного господарського заходу. Під господарськими заходами розуміється введення нових видів продукції, укладення договорів з постачальниками, покупцями, придбання або модернізація нової техніки, збільшення виробництва продукції тощо [17]
4. Ефективність як здатність підприємства	
М. Полегенька	здатність підприємства досягати поставленої мети та характеризується максимально-оптимальним співвідношенням витратної і результативної складових з урахуванням взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів виробництва [25, с. 73]

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ А

Продовження таблиці А.2

1	2
5. Ефективність як сукупність відносин	
А. Ярославський	інтегрована економічна категорію, яка відображає виробничі відносини щодо економії сукупних затрат уречевленої та живої праці на отримання кінцевого позитивного результату [18, с. 174]

Джерело: складено авторами на основі [15-25]



ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ А

Таблиця А.3 – Визначення категорії «ефективність діяльності підприємства» у трактуванні різних авторів

Автор	Визначення поняття
1	2
Баглаєва Н. С., Суховєєва Ю. А.	Економічна ефективність діяльності підприємства є різновидом економічної ефективності, яка відображає ступінь використання ресурсів і засобів, які знаходяться у розпорядженні підприємства [22, с. 100]
П.Друкер	Ефективність діяльності підприємства оцінюється показниками прибутку і рентабельності
Н.Навольська	Економічна ефективність діяльності підприємства відображає здатність господарюючого суб'єкта найкращим чином задовольнити потреби ринку за рахунок раціонального використання ресурсів [15, с. 271]
Я.Паламаренко	Ефективність виробництва підприємства – це комплексне поняття, що відбиває кінцеві результати використання ресурсів за певний проміжок часу, головною ознакою якого може бути необхідність досягнення мети виробничо-господарської діяльності підприємств з найменшими витратами суспільної праці або часу [28]
М.Полегенька	Сутність економічної ефективності діяльності підприємства полягає в тому, щоб на кожну одиницю ресурсів, які використовуються, намагатися суттєво збільшити обсяг виробництва продукції, а отже ефективність доцільно розглядати, як поняття, що характеризує позитивну динаміку розвитку господарюючого суб'єкта, а забезпечення ефективності як певний процес [25, с. 73]
О.Савицька, В.Салабай	Ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства є узагальненим показником ефективності використання трудових, виробничих матеріальних ресурсів та ін. [23]
Т. Стукан	Ефективність діяльності підприємств – це досягнення стратегічного прибутку на кожному етапі розвитку підприємства за забезпечення фінансової сталості та платоспроможності, оптимального співвідношення рентабельності та ризику [20, с. 119]
Т.Хачатуров	Ефективність діяльності підприємства визначається з урахуванням виконання встановлених планів випуску продукції і собівартості, при чому стимулювання освоєння нових потужностей без урахування ефективності вироблених витрат неможливо
Ю.Чучук	Економічна ефективність діяльності підприємства є різновидом економічної ефективності, яка відображає ступінь використання ресурсів і засобів, які знаходяться у розпорядженні підприємства [27]
А. Ярославський	Економічна ефективність діяльності підприємства – результат фінансово-економічної діяльності суб'єкта господарювання, який покриває усі витрати на її здійснення та містить чистий прибуток, що залишається для розвитку бізнесу [18, с. 175]

Джерело: складено автором на основі [15; 18; 20; 22; 23; 25; 27; 28]

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ А

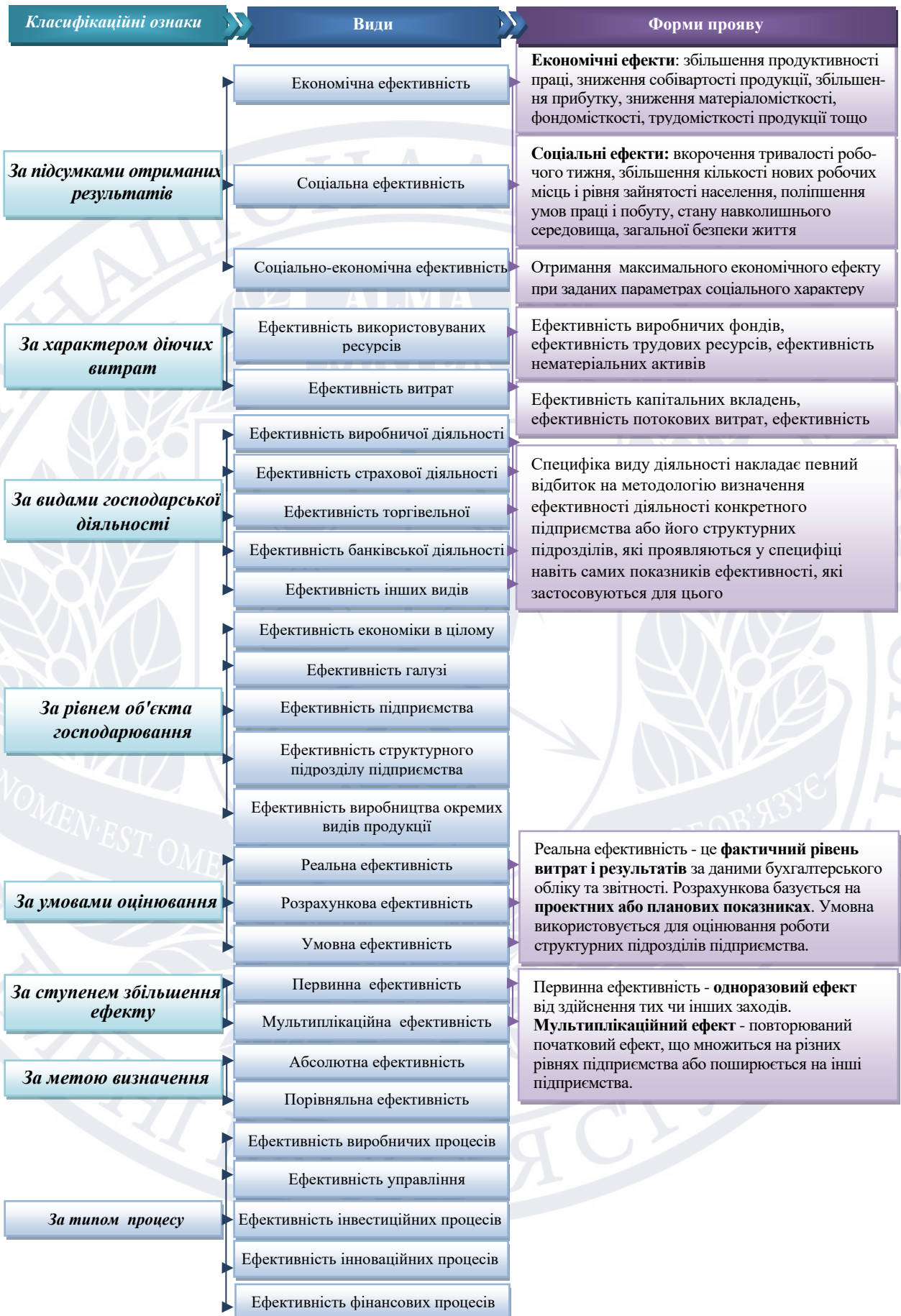


Рисунок А.1 – Класифікація видів ефективності та форми їх прояву
Джерело: побудовано автором на основі [29-38]

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ А

Таблиця А.4 – Систематизація поглядів економістів щодо класифікації ефективності за різними ознаками

Класифікаційна ознака	Ковзель М. О. [41]	Олійник О. В., Чибісов Ю. В. [39]	Рац О. М. [42]	Кавецький В. В. [43]	Чорна М. В., Глухова С. В. [44]	Турило А. М., Турило А. А. [45]	Тадика І. Б. [46, с. 15]	Гончарук А. Г. [47 с. 23]	Боярина Т.В., Кашубіна Ю.Б. [48]	Ховрак І.В. [49]
За ступенем збільшення ефект	+	+								
За методами розрахунку	+		+	+				+		
Залежно від взаємодії з середовищем		+	+		+					
За місцем одержання	+									
За рівнем виникнення		+								
За сферою застосування					+					
За методами розрахунку	+				+					
За об'єктами визначення	+									
Залежно від витрачених ресурсів	+									
З погляду часу			+							
Залежно від цілі	+									
Залежно від виду результату						+	+			
За масштабом діяльності системи									+	
Залежно від сфери визначення та прояву								+		
За стейкхолдерами										+

Джерело: складено авторами на основі [29-38; 89]

Таблиця А.5 – Класифікація підходів до оцінки ефективності діяльності підприємств

№ з/п	Автори, назва концепції	Зміст підходу
1	2	3
1. Стратегічний підхід до оцінки ефективності діяльності підприємств		
1.1	Д. Нортон, Р. Каплан Концепція збалансованої системи показників ефективності (BSC)	Оцінка ефективності виконується на підставі даних оцінки системи показників, що дозволяють послідовно довести до персоналу стратегічні цілі компанії та контролювати їх виконання через ключові показники ефективності, які базуються на чотирьох основних складових: фінанси, маркетинг, внутрішні бізнес-процеси, навчання та зростання
1.2	Ж. Рішар Концепція «діагностика підприємства»	Основою ефективного функціонування підприємства є сукупність взаємопов'язаних чотирьох аспектів стратегічного розвитку: комерційного, виробничого, інвестиційного, фінансового.
1.3	Д. Джуран, А. Фідженбаум, Е. Демінг, Ф. Кросбі Концепція тотального управління якістю	В основі оцінки ефективності підприємств лежить підвищення рівня якості продукції як найважливішого напрямку його стратегічного розвитку. Для розрахунку ефективності із застосуванням існуючої економічної концепції необхідно вирішувати задачу максимізації обсягів виробництва при заданому рівні якості, а при досягненні максимуму, його зміна вважається можливою лише за рахунок зміни якості.
1.4	К. Ендрюс Концепція SWOT-аналізу	Ефективність господарюючого суб'єкта визначається SWOT-аналізом – визначенням сильних та слабких сторін, можливостей та загроз підприємства. Концепція, що описується, не зводиться тільки до аналізу та опису поточного стану підприємства, а сприяє формуванню різних напрямків стратегічного розвитку.
2. Підхід до оцінки ефективності діяльності підприємств, що базується на основі зниження витрат виробництва		
2.1	Н. Бекетова, Л. Чалдаєва Концепція прямих витрат виробництва	Ефективність діяльності підприємства розглядається як результат оптимального використання ресурсної бази: матеріальних, трудових та фінансових ресурсів. Ефективність виробничих процесів вимірюють за допомогою системи показників: фондомісткість продукції, фондоддача, фондозброєність праці, коефіцієнт оборотності оборотних засобів, коефіцієнти змінності та завантаження обладнання та ін.
2.2	Ф. Хайек, К. Ерроу, Т. Еггертссон [40] Концепція трансакційних (непрямих) витрат виробництва	Ефективність підприємства характеризується виробництвом продукції з меншими питомими витратами трансакційних витрат. Як трансакційні витрати виділяють: витрати вимірювання НДДКР, затримки пошуку інформації, витрати ведення переговорів, втрати від адміністративних бар'єрів та інші.

1	2	3
3. Підхід до оцінки ефективності, ототожнений із традиційним аналізом фінансово-господарської діяльності підприємства		
3.1	Г. Суша, В. Хрипач, Г. Онопрієнко, Г. Кошельок, В. Малишко [41] «Економічна ефективність підприємства»	Оцінка ефективності минулого року складає основі розрахунку показника прибутковості власного капіталу, а й за весь термін існування – динамікою капіталізації, тобто зростанням вартості підприємства. Базою для складання аналізу є форми фінансової звітності, що дозволяють отримати підсумкову фінансову оцінку в різні періоди часу.
3.2	М. Якубович [42], А. Шеремет, Н. Парушина [43], Г. Савицька [23], А. Поддєрьогін, С. Скочій [44]	Як найважливіший напрямок оцінки ефективності діяльності підприємства є аналітична оцінка рентабельності організації. При цьому об'єктивними показниками рівня ефективності розглядаються показники рентабельності у динаміці, об'єднані у групи за критеріями: показники, що базуються на витратному підході; показники, що характеризують ефективність системи продажу, надання послуг; показники, основу яких лежить ресурсна складова.
3.3	Ю. Акуліч, В. Акуліч [45], І. Печенізька, А. Шевельов, Л. Гіляровська, Н. Любушин [46]	Оцінка ефективності провадиться визначенням системи фінансових коефіцієнтів: коефіцієнти рентабельності (прибутковості), коефіцієнти ліквідності (платоспроможності), коефіцієнти ділової активності (оборотності), показники фінансової стійкості.
4. Підхід до оцінки ефективності діяльності підприємств, які отримують державну підтримку		
4.1	Є. Балекін, Н. Єгорова, С. Хачатрян	Розгляд як індикатора оцінки ефективності підприємств крім показників ефективності виробництва, системи державної підтримки, якій відводиться ключова роль в даній оцінці. При цьому склад переліку критеріїв щодо визначення економічної ефективності від реалізації державної підтримки передбачає наявність зовнішнього та внутрішнього середовища, а також зворотний зв'язок між ними.
5. Комплексний підхід до оцінки ефективності діяльності підприємств		
5.1	А. Колік, Р. Кемп [47], Т. Голубєва [48] «Концепція бенчмаркінгу»	Метод визначення ефективності підприємства, що є найбільш оптимальним і об'єктивним щодо виявлення сильних і слабких сторін підприємства, впливу різних факторів на його ефективність. Розглядається як безперервний процес всебічного пошуку, порівняння, аналізу та адаптації до умов свого підприємства еталонних процесів з метою підвищення ефективності діяльності [47].
5.2	А. Чарнес, В. Купер, Е. Роуд, Р. Бенкер [49] Аналіз середовища функціонування (АСФ)	Методологія оцінки та порівняльного аналізу діяльності складних технічних, економічних та соціальних систем

Джерело: побудовано на основі [22; 40-49]

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ А

Таблиця А.6 – Групи показників з метою оцінки ефективності діяльності підприємства традиційним аналізом

№ з/п	Найменування груп показників	Показники оцінки ефективності
1 ГРУПА	Майно та джерела його формування	Структура та динаміка активів та джерел їх формування
2 ГРУПА	Платоспроможність та фінансова стійкість організації	Включає розрахунок наступних показників: – коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів; – коефіцієнта забезпеченості власними матеріальними оборотними активами; – коефіцієнт фінансової стабільності, чисті активи, оборотний капітал; – коефіцієнтів ліквідності; – тривалість обороту короткострокових активів та їх окремих видів; – середній строк погашення дебіторської та кредиторської заборгованостей
3 ГРУПА	Фінансові результати підприємства	Оцінка господарського ефекту та ефективності визначається на основі: – прибутки (від продажів, до і після оподаткування, чиста тощо) в динаміці; – рентабельності (активів та їх груп, джерел формування та їх груп, проданих товарів, продажів) у динаміці

Джерело: складено автором на основі [50]

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ А

Таблиця А.7 – Підходи до визначення терміна «управління ефективністю діяльності підприємства», що зустрічаються в науковій літературі

Автор	Трактування поняття
1	2
А. Куценко [53]	Управління ефективністю діяльності підприємства – цілеспрямоване оперативне регулювання діяльності за напрямками управління ефективністю для забезпечення відповідності фактичного стану підприємства заданим параметрам. Це постійний, систематичний підхід до вдосконалення результатів за допомогою науково-обґрунтованих рішень, постійного організаційного навчання та зосередження на звітності за результатами діяльності.
С. Хетфілд [54]	Управління ефективністю – це процес створення робочого середовища чи обстановки, в якій люди мають можливість продемонструвати свої найкращі здібності. Управління ефективністю – цілісна робоча система, яка починається, коли робота визначена як необхідна ... і закінчується, коли працівник залишає ваше підприємство.
Е. Холдсворд, Д. Джирасин [55]	Управління ефективністю включає заходи зі спільної роботи, довгострокового мислення, формування людського капіталу та лояльності клієнтів. Воно оцінює лідерів, які будують людський капітал, мотивацію співробітників і розвиток персоналу, а також управління ними. Існує два засоби управління ефективністю: розвиток ефективності, що обіцяє мотивацію на робочому місці та професійну підготовку співробітників; вимірювання ефективності, що робить співробітників відповідальними та оцінює їхній внесок.
С. Хатчінсон [56]	Управління ефективністю - поліпшення ефективності та прагнення зробити ефективність більш «керованою». Його можна розглядати з самих різних точок зору, включаючи стратегії організаційної поведінки, операційний менеджмент, економіку та бухгалтерський облік, а також управління персоналом.
А. Гончарук [36]	Управління ефективністю – це стратегічний підхід менеджменту, створений для забезпечення ефективної роботи підприємства, що описує методологію, вимірювання, процеси, методи, методики, системи та програмне забезпечення, які використовуються для діагностики (оцінки), аналізу, контролю і забезпечення зростання ефективності діяльності на різних підприємствах
М. Армстронг [57]	Управління ефективністю - процес зміни результатів у вигляді досягнутого рівня ефективності в порівнянні з очікуваннями, відображеними в цілях. Цей процес фокусується на цілях, стандартах і критеріях або показниках ефективності та враховує знання, уміння, навички і компетентність, необхідні для досягнення результатів. Управління ефективністю повинне проявлятися в чотирьох аспектах - вертикальна та функціональна інтеграції, інтеграція людських ресурсів, інтеграція індивідуальних потреб з потребами організації..

1	2
А. Куценко [53]	Управління ефективністю діяльності підприємства – цілеспрямоване оперативне регулювання діяльності за напрямками управління ефективністю для забезпечення відповідності фактичного стану підприємства заданим параметрам.
Т. Вечеровські [58]	Управління ефективністю є постійний, систематичний підхід до вдосконалення результатів за допомогою науково-обґрунтованих рішень, постійного організаційного навчання, і зосередження на звітності за результатами діяльності
А.Гинзбург	Управління ефективністю – це особливий підхід менеджменту, створений для забезпечення ефективної роботи підприємства та описує методологію, вимірювання, процеси, методи, методики, системи та програмне забезпечення, які використовуються для діагностики (оцінки), аналізу, контролю і забезпечення зростання ефективності діяльності на різних підприємствах
National Performance Management Commission [59]	Управління ефективністю є постійним, систематичним підходом до вдосконалення результатів за допомогою науково-обґрунтованих рішень, постійного організаційного навчання і зосередження на звітності за результатами діяльності
О. Лазарева [60]	Управління ефективністю - інтегрований підхід менеджменту, що об'єднує різні напрями діяльності підприємства, включаючи стратегію, управління персоналом, операційний менеджмент, планування, аналіз, облік і контроль, відповідні методи, моделі, системи та програмне забезпечення задля забезпечення сталого зростання ефективності діяльності підприємства

Джерело: складено на основі [36; 53-60]

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ А

Таблиця А.8 – Характеристика елементів системи управління ефективністю діяльності підприємства

Елементи системи	Характеристика елементів
Принципи управління	Науковості, динамічності, системності, економічності, синергії, орієнтації на стадію життєвого циклу
Мета управління	Підвищення ефективності діяльності з метою зростання вартості підприємства
Завдання управління	<ul style="list-style-type: none"> ✓ підвищення ефективності використання персоналу; ✓ підвищення ефективності використання активів (оборотних і необоротних); ✓ підвищення ефективності бізнес-процесів діяльності; ✓ оптимізація витрат підприємства; ✓ максимізація прибутку при заданому рівні ризику; ✓ оптимізація відносин зі стейкхолдерами діяльності; ✓ максимізація потенціалу діяльності підприємства; ✓ підвищення конкурентоспроможності підприємства та зміцнення його позиції на ринку; ✓ підвищення якості продукції та послуг
Рівні управління	стратегічний; поточний; оперативний
Об'єкти управління	Рівень конкурентоспроможності підприємства, потенціал господарської діяльності; відносини зі стейкхолдерами діяльності; якість продукції; ресурси, бізнес-процеси, результати діяльності
Суб'єкти управління	Власники, топ-менеджери підприємства, керівники структурних підрозділів
Функціональні підсистеми управління	<ul style="list-style-type: none"> – Управління потенціалом діяльності та конкурентоспроможністю; – управління відносинами зі стейкхолдерами діяльності; – управління якістю продукції та послуг; – управління економічними ризиками; – управління фінансовим станом та діловою активністю; – управління ресурсами діяльності; – управління бізнес-процесами; – управління результатами діяльності
Стадії управління	Постановка цілей, планування, вимір та оцінка, впровадження управлінських рішень, моніторинг, мотивація
Методи управління	Економічні, соціально-психологічні та організаційні

Джерело: побудовано автором

Таблиця Б.1 – Аналіз собівартості продукції АТ «Хмельницькобленерго» за елементами витрат за 2019-2021 рр.

Показники	2019		2020		2021		Зростання (+), зниження (-), тис. грн			Темпи зростання (зниження),%		
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	2020 від 2019	2021 від 2020	2021 від 2019	2020 до 2019	2021 до 2020	2021 до 2019
Матеріальні затрати	140365	9,2	668904	34,8	870971	36,6	528539	202067	730606	476,5	130,2	620,5
Витрати на оплату праці	495939	32,4	669090	34,8	760022	31,9	173151	90932	264083	134,9	113,6	153,2
Відрахування на соціальні заходи	101735	6,7	139939	7,3	159189	6,7	38204	19250	57454	137,6	113,8	156,5
амортизація	209779	13,7	256345	13,3	276069	11,6	46566	19724	66290	122,2	107,7	131,6
Інші операційний витрати	581989	38,0	190456	9,9	313540	13,2	-391533	123084	-268449	32,7	164,6	53,9
Разом	1529807	100	1924734	100	2379791	100,0	394927	455057	849984	125,8	123,6	155,6

Джерело: складено автором на основі аналітичної інформації АТ «Хмельницькобленерго»

Таблиця Б.2 – Аналіз витрат АТ «Хмельницькобленерго» за функціональною ознакою за 2019-2021 рр.

Показники	2019		2020		2021		Зростання (+), зниження (-), тис.грн.			Темпи зростання (зниження),%		
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	2020 від 2019	2021 від 2020	2021 від 2019	2020 до 2019	2021 до 2020	2021 до 2019
Собівартість реалізованої продукції	2936385	94	3297133	94	4913248	96	360748	1616115	1976863	112,3	149,0	167,3
Адміністративні витрати	104749	3	131164	4	146852	3	26415	15688	42103	125,2	112,0	140,2
Інші операційні витрати	80378	3	65548	2	74011	1	-14830	8463	-6367	81,5	112,9	92,1
Разом	3121512	100	3493845	100	5134111	100	372333	1640266	2012599	111,9	146,9	164,5

Джерело: складено автором на основі аналітичної інформації АТ «Хмельницькобленерго»

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Б

Таблиця Б.3 – Система інформаційного масиву оцінки ефективності діяльності АТ «Хмельницькобленерго» за 2019-2021 роки

Показники	2019	2020	2021	\bar{x}	σ_j
1	2	3	4	5	6
<i>Ефективність використання основних засобів</i>					
Коефіцієнт оновлення	0,051	0,112	0,126	0,097	0,033
Коефіцієнт вибуття	0,005	0,041	0,038	0,028	0,016
Коефіцієнт приросту	0,046	0,063	0,078	0,062	0,013
Коефіцієнт зносу	0,222	0,272	0,312	0,269	0,037
Фондоозброєність праці, тис. грн/осіб	728,3	719,6	779,7	742,554	26,498
Технічна озброєність праці, тис. грн/осіб	611,8	604,5	654,9	623,745	22,259
Коефіцієнт придатності	0,778	0,728	0,688	0,731	0,037
Фондовіддача, грн/грн	1,466	1,512	2,142	1,707	0,308
Фондомісткість, грн/грн	0,682	0,661	0,467	0,603	0,097
Рентабельність ОЗ, %	6,92	2,95	8,87	6,248	2,465
<i>Ефективність використання трудових ресурсів</i>					
Коефіцієнт обороту робочої сили з прийому	14	8	6,8	9,600	3,150
Коефіцієнт обороту робочої сили з вибуття	12	6,5	6,9	8,467	2,504
Коефіцієнт загального обороту робочої сили	26	14,5	13,7	18,067	5,619
Коефіцієнт плинності кадрів	8,1	3,7	4,8	5,533	1,870
Середньорічна заробітна плата персоналу, тис. грн/осіб	167,9	209,7	238,0	205,195	28,785
Продуктивність праці персоналу, тис. грн/ос.	1043,3	1054,1	1604,7	1234,061	262,143
<i>Ефективність використання матеріалів</i>					
Матеріаловіддача, грн./грн	22,0	5,0	5,9	10,956	7,786
Матеріалоємність, грн./грн	0,05	0,20	0,17	0,138	0,067
<i>Ефективність фінансової діяльності</i>					
Рентабельність продукції за реалізованої операційним прибутком, %	4,3	5,3	4,9	4,870	0,406
Рентабельність продукції за валовим прибутком, %	5,0	2,0	4,3	3,755	1,276
Рентабельність продукції за чистим прибутком, %	3,9	4,3	4,1	4,113	0,166
Рентабельність продукції, %	5,9	2,4	5,2	4,506	1,532
<i>Ефективність використання фінансових ресурсів</i>					
Коефіцієнт покриття (поточної ліквідності)	0,995	0,923	0,837	0,918	0,064

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Б

Продовження таблиці Б.3

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,847	0,772	0,722	0,780	0,051
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,359	0,206	0,101	0,222	0,106
Коефіцієнт оборотності мобільних засобів	5,148	5,739	5,14	5,342	0,281
Коефіцієнт оборотності матеріальних засобів	29,97	31,008	40,153	33,710	4,575
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	9,523	8,386	7,938	8,616	0,667
Період обороту дебіторської заборгованості, дні	38	44	46	42,667	3,399
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,616	1,666	2,405	1,896	0,361
Коефіцієнт оборотності основного капіталу	1,466	3,126	4,465	3,019	1,227
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	4,946	5,217	5,172	8,617	0,665
Період обороту кредиторської заборгованості, дні	74	70	71	42,605	3,179

Джерело: розраховано автором

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Б

Таблиця Б.4 – Інтегральні показники ефективності використання ресурсів підприємства АТБ «Хмельницькобленерго» за період 2019-2021 роки

Показники	2019	2020	2021	Еталон	\bar{C}_0	C_0	S_0
1	2	3	4	5	6	7	8
<i>Ефективність використання основних засобів</i>							
Коефіцієнт оновлення	-1,392	0,482	0,910	0,910			
Коефіцієнт вибуття	-1,410	0,802	0,607	-1,410			
Коефіцієнт приросту	-1,244	0,038	1,205	1,205			
Коефіцієнт зносу	-1,271	0,099	1,172	-1,271			
Фондоозброєність праці, тис. грн/осіб	-0,536	-0,865	1,401	1,401			
Технічна озброєність праці, тис. грн/осіб	-0,536	-0,865	1,401	1,401			
Коефіцієнт придатності	1,271	-0,099	-1,172	1,271			
Фондовіддача, грн/грн	-0,781	-0,631	1,412	1,412			
Фондомісткість, грн/грн	0,812	0,597	-1,409	-1,409			
Рентабельність ОЗ, %	0,275	-1,339	1,064	1,064			
Евклідова відстань	4,085	5,868	4,001		4,651	0,861	6,373
Інтегральний показник	0,359	0,079	0,372				
<i>Ефективність використання трудових ресурсів</i>							
Коефіцієнт обороту робочої сили з прийому	1,397	-0,508	-0,889	1,397			
Коефіцієнт обороту робочої сили з вибуття	1,411	-0,785	-0,626	-0,626			
Коефіцієнт загального обороту робочої сили	1,412	-0,635	-0,777	-0,635			
Коефіцієнт плинності кадрів	1,373	-0,981	-0,392	-0,981			
Середньорічна заробітна плата персоналу, тис. грн/осіб	-1,296	0,158	1,138	1,138			
Продуктивність праці персоналу, тис. грн/ос.	-0,728	-0,686	1,414	1,414			
Евклідова відстань	4,505	3,065	2,365		3,312	0,891	5,094
Інтегральний показник	0,116	0,398	0,536				
<i>Ефективність використання матеріалів</i>							
Матеріаловіддача, грн./грн	1,413	-0,761	-0,651	1,413			
Матеріалоемність, грн./грн	-1,392	0,914	0,478	-1,392			
Евклідова відстань	3,169	3,169	2,785		3,041	0,181	3,403
Інтегральний показник	0,069	0,069	0,182				

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Б

Продовження таблиці Б.4

1	2	3	4	5	6	7	8
<i>Ефективність фінансової діяльності</i>							
Рентабельність реалізованої продукції за операційним прибутком, %	-1,287	1,150	0,137	1,150			
Рентабельність реалізованої продукції за валовим прибутком, %	0,942	-1,385	0,443	0,942			
Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком, %	-1,085	1,328	-0,243	1,328			
Рентабельність продукції, %	0,942	-1,385	0,443	0,942			
Евклідова відстань	4,720	3,290	2,165		3,392	1,046	5,483
Інтегральний показник	0,139	0,400	0,605				
<i>Ефективність використання фінансових ресурсів</i>							
Коефіцієнт покриття (поточної ліквідності)	1,188	0,070	-1,258	1,188			
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,298	-0,162	-1,136	1,298			
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,293	-0,150	-1,143	1,293			
Коефіцієнт оборотності мобільних засобів	-0,693	1,414	-0,721	1,414			
Коефіцієнт оборотності матеріальних	-0,818	-0,591	1,408	1,408			
Коефіцієнт оборотності готової продукції	-0,497	-0,898	1,395	1,395			
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	1,360	-0,344	-1,016	-1,016			
Період обороту дебіторської заборгованості, дні	-1,373	0,392	0,981	0,981			
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	-0,775	-0,637	1,412	-0,637			
Коефіцієнт оборотності основного капіталу	-1,266	0,087	1,179	1,179			
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	-1,397	0,888	0,509	-1,397			
Період обороту кредиторської заборгованості, дні	1,373	-0,981	-0,392	1,373			
Евклідова відстань	5,361	5,241	5,774		5,459	0,228	5,916
Інтегральний показник	0,094	0,114	0,024				

Джерело: розраховано автором

ДОДАТКУ В

Таблиця В.1 – Рівень економічної ефективності діяльності АТ «Хмельницькобленерго» в 2019-2021 роках

Показник	Норматив	2019	2020	2021
<i>Фінансова ефективність</i>				
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	$\geq 0,1$	-0,307	-0,350	-0,355
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,695	0,702	0,644
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,5-1,0	0,765	0,761	0,686
<i>Ринкова ефективність</i>				
Рентабельність активів	$\geq 0,5$	0,044	0,051	0,063
Рентабельність продажів (за прибутком від продажів)	$\geq 0,03$	0,050	0,020	0,043
Рентабельність продажів (за чистим прибутком)	$\geq 0,01$	0,039	0,045	0,041
Рентабельність виробництва	$\geq 0,06$	0,052	0,022	0,063
<i>Ділова ефективність</i>				
Коефіцієнт оборотності активів	$\geq 2,2$	1,161	1,163	1,613
Коефіцієнт співвідношення оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості	> 1	1,925	1,607	1,535
<i>Управлінська ефективність</i>				
Показник швидкості переробки інформації	max=1,0 min =0,8	1	1	1
<i>Кадрова ефективність</i>				
Коефіцієнт плинності кадрів	$< 0,15$	0,081	0,037	0,048
Коефіцієнт стабільності кадрів	1	1	0,97	0,97
<i>Виробнича ефективність</i>				
Фондовіддача	> 1	1,466	1,512	2,142
Фондозабезпеченість, тис. грн	max за період	728,3	719,6	779,7
Якісний стан основних засобів	0,25-0,4	0,222	0,272	0,312
Продуктивність праці, тис.грн / чоловік	max за період	1043,3	1054,1	1604,7

Джерело: розраховано автором

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ В

Таблиця В.2 – Бальна шкала оцінки ризику втрати ефективності діяльності підприємства

Бал	Належність значення показника допустимому діапазону: належить (+), не належить (-)		Напрямок зміни значення показника в динаміці	Бальна характеристика показника ефективності діяльності підприємства
	Звітний період	Попередній період		
0,0	-	-	Негативний	Значення показника не належить допустимому діапазону, ситуація за звітний період змінилася в сторону погіршення порівняно з попереднім періодом
0,5	-	-	Без змін	Значення показника не належить допустимому діапазону, ситуація за звітний період не зазнала змін порівняно з попереднім періодом
1,0	-	-	Позитивний	Значення показника не належить допустимому діапазону та за звітний період намітилася тенденція до його поліпшення порівняно з попереднім періодом
	-	+	Не враховується	Значення показника не належить допустимому діапазону, а в попередньому періоді належало допустимому діапазону
2,0	+	-		Значення показника у звітному періоді належить допустимому діапазону, а в попередньому періоді було поза його межами
		+	+	Негативний
2,5	+	+	Без змін	Значення показника належить допустимому діапазону й за звітний період не зазнало змін порівняно з попереднім періодом
3,0	+	+	Позитивний	Значення показника належить допустимому діапазону й за звітний період покращилося порівняно з попереднім періодом

Джерело: складено автором

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ В

Таблиця В.3 – Результати нормування показників оцінки ефективності діяльності АТ «Хмельницькобленерго» в 2019-2021 роках

Показник	Ваго- мість	2019	2020	2021
<i>Фінансова ефективність</i>				
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	0,25	-3,07	-3,50	-3,55
Коефіцієнт автономії	0,5	1,39	1,40	1,29
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,25	0,05	0,05	0,05
<i>Ринкова ефективність</i>				
Рентабельність активів	0,35	0,07	0,08	0,10
Рентабельність продажів (за прибутком від продажів)	0,25	0,07	0,03	0,06
Рентабельність продажів (за чистим прибутком)	0,25	0,05	0,05	0,05
Рентабельність виробництва	0,15	0,02	0,01	0,02
<i>Ділова ефективність</i>				
Коефіцієнт оборотності активів	0,5	0,53	0,53	0,73
Коефіцієнт співвідношення оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості	0,5	1,93	1,61	1,53
<i>Управлінська ефективність</i>				
Показник швидкості переробки інформації	1	1	1	1
<i>Кадрова ефективність</i>				
Коефіцієнт плинності кадрів	0,5	0,54	0,25	0,32
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,5	1,00	0,97	0,97
<i>Виробнича ефективність</i>				
Фондовіддача	0,25	0,17	0,17	0,24
Фондозабезпеченість	0,25	0,93	0,92	1,00
Якісний стан основних засобів	0,25	0,56	0,68	0,78
Продуктивність праці	0,25	0,65	0,66	1,00

Джерело: розраховано автором

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ В

Таблиця В.4 – Результати розрахунку інтегрального показника ефективності діяльності АТ «Хмельницькобленерго» в 2019-2021 роках

Блоки оцінки	2019	2020	2021
Фінансова ефективність	-0,061	-0,161	-0,233
Ринкова ефективність	0,055	0,049	0,065
Ділова ефективність	1,227	1,068	1,134
Управлінська ефективність	1,000	1,000	1,000
Кадрова ефективність	0,770	0,608	0,645
Виробнича ефективність	0,576	0,608	0,756
Інтегральний показник ефективності діяльності	0,576	0,608	0,756

Джерело: розраховано автором

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ В

Таблиця В.5 – Моделювання ситуацій фінансової рівноваги

Ситуація	Ситуація			Характеристика ситуації	Діагноз фінансових станів підприємства
	Стан $ЧА$	Індикатори	Умови фінансової рівноваги		
1.	$ЧА^+$	$П^+, BK^+$	$ЧА > ЗК$ $BK > ЗК,$ $П > 0$	Розширене відтворення. Ефективне використання капіталу; забезпечення зростання вартості підприємства	I. Ідеальний стан
2.	$ЧА^+$	$П^0, BK^+$	$ЧА = ЗК$ $BK = ЗК,$ $П = 0$	Просте відтворення. Використання капіталу не приносить ані прибутку, ані збитку	II. Стан статичної рівноваги
3.	$ЧА^+$	$П^-, BK^+$	$ЧА < ЗК$ $BK < ЗК,$ $П < 0$ $ П < ЗК$	Часткове проїдання статутного капіталу. Неефективне використання капіталу	III. Стан назрівання фінансової кризи
4.	$ЧА^0$	$П^-, BK^+$	$ЧА < ЗК$ $BK < ЗК,$ $П < 0$ $ П = ЗК$	Можливе повне покриття збитків реалізацією активів	IV. Стан фінансової кризи 1-го ступеня
5.	$ЧА^-$	$П^-, BK^+$	$ЧА < ЗК$ $+ДЗЗ + КЗЗ$ $BK = ЗК,$ $П < 0$ $ П > ЗК$	Можливе часткове покриття збитків реалізацією активів	V. Стан фінансової кризи 2-го ступеня
6.	$ЧА^-$	$П^-, BK^+$	$ЧА < ЗК$ $BK < ЗК,$ $П < 0$ $ П > ЗК$	Покриття збитків реалізацією активів неможливе	VI. Стан фінансової кризи 3-го ступеня (незворотна криза)

Значення: $ЧА$ – чисті активи; $П$ – чистий прибуток; $ЗК$ – зареєстрований капітал; $А$ – активи; $ДЗЗ$ – довгострокові зобов'язання та забезпечення; $КЗЗ$ – короткострокові зобов'язання та забезпечення; BK – власний капітал; «+», «0», «-» – позитивне, нульове та негативне значення

Джерело: побудовано автором на основі [103]

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ В

Таблиця В.6 – Матрична модель оцінки взаємозв'язку елементів фінансової рівноваги АТ «Хмельницькобленерго» в 2019-2021 рр.

Сценарії другої фінансової рівноваги	Ситуації першої фінансової рівноваги			
	I. Ідеальний стан $ЧА > ЗК$ $ВК > ЗК$ $П > 0$	II. Стан статичної рівноваги $ЧА = ЗК$ $ВК = ЗК$ $П = 0$	III. Стан назрівання фінансової кризи $ЧА < ЗК$ $ВК < ЗК$ $П < 0$ $ П < ЗК$	IV. Стан фінансової кризи $ЧА < ЗК$ $ВК < ЗК$ $П < 0$ $ П \geq ЗК$
I. Ідеальний стан $ЧОК > 0$, $ПФП < 0$, $ГК > 0$	1. Сталий розвиток, рівновага по рентабельності і ліквідності	2.1. Просте відтворення, рівновага по ліквідності	3.1. Збиткова діяльність через необґрунтоване формування надлишкових оборотних активів	6.1. Загроза банкрутства, кризи в управлінні активами
II. Стан перспективної ліквідності та фінансової стійкості $ЧОК > 0, ПФП > 0$, $ГК \geq 0$	2.2. Сталий розвиток з перспективним збереженням вартості підприємства	3.2. Просте відтворення із здатними негативними наслідками у майбутньому	4.1. Збиткова діяльність з поглибленням розриву по показниках ліквідності	6.2. Перспективне банкрутство
III. Стан фінансової нестійкості та ризику збитковості $ЧОК < 0$, $ПФП < 0$, $ГК \geq 0$; $ЧОК < 0$, $ПФП > 0$, $ГК > 0$	3.3. Агресивна політика формування короткострокових результатів із розривом за показниками ліквідності	4.2. Неefективне фінансове управління, ризик ліквідності і банкрутства	5. Кризовий стан, високий ризик ліквідності та банкрутства	6.3. Спрямованість до банкрутства, високий ризик неefективності реструктуризаційних заходів
IV. Криза фінансової стійкості й платоспроможності $ЧОК < 0$, $ПФП > 0$, $ГК = 0$	6.7. Загроза банкрутства, криза в управлінні активами	6.6. Кризовий стан, високий ризик ліквідності та банкрутства	6.5. Спрямованість до банкрутства, високий ризик неefективності реструктуризаційних заходів	6.4. Спрямованість на ліквідацію підприємства
1 – Абсолютна (ідеальна) фінансова рівновага 2 – Відносна фінансова рівновага 3 – Потенційна можлива фінансова рівновага		4 – Балансуюча фінансова рівновага 5 – Нестійка фінансова рівновага 6 – Нерівноважний фінансовий стан		
Значення: А – активи; ДЗЗ – довгострокові зобов'язання та забезпечення; КЗЗ – короткострокові зобов'язання та забезпечення; ЗК – зареєстрований капітал; ВК – власний капітал; П – прибуток; ЧОК – чистий оборотний капітал; ПФП – поточні фінансові потреби; ГК – грошові кошти				

Джерело: побудовано автором

Таблиця В.7 – Розрахунок узагальнюючого показники економічної стійкості АТ «Хмельницькобленерго» за 2015-2021 рр.

Показники	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	\bar{x}_j	σ_i	Еталон P_0
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	-0,31	-0,31	-0,32	-0,31	-0,31	-0,35	-0,36	-0,34	0,02	-0,31
Коефіцієнт автономії	0,48	0,52	0,62	0,65	0,70	0,70	0,64	0,68	0,03	0,70
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,55	0,32	0,54	0,65	0,77	0,76	0,69	0,74	0,04	0,77
Рентабельність активів	0,03	0,03	0,05	0,03	0,04	0,05	0,06	0,05	0,01	0,06
Рентабельність продажів (за чистим прибутком)	0,03	0,04	0,02	0,02	0,04	0,05	0,04	0,04	0,00	0,05
Коефіцієнт оборотності активів	1,45	1,30	1,20	1,13	1,16	1,16	1,61	1,31	0,21	1,61
Коефіцієнт співвідношення оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості	1,20	1,35	1,10	1,01	1,92	1,61	1,53	1,69	0,17	1,93
Показник швидкості переробки інформації	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,00	1,00
Коефіцієнт плинності кадрів	0,08	0,07	0,05	0,02	0,08	0,04	0,05	0,06	0,02	0,02
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,92	0,94	0,95	1,00	1,00	0,97	0,97	0,98	0,01	1,00
Фондовіддача	2,03	2,01	1,95	1,47	1,47	1,51	2,14	1,71	0,31	2,14
Якісний стан основних засобів	0,45	0,42	0,39	0,22	0,22	0,27	0,31	0,27	0,04	0,22
d_i	0,85	0,85	0,99	1,24	0,82	0,84	0,42	0,69	0,19	1,27
$I_i = \frac{d_i}{\ d_i\ }$	0,67	0,67	0,78	0,98	0,64	0,66	0,33			
$I_{EC} = 1 - I_i$	0,33	0,33	0,22	0,02	0,36	0,34	0,67			

Джерело: розраховано автором

