

УДК 338.3 +338.4

**Н. М. Гаращенко**, к.е.н., докторант кафедри стратегії підприємств КНЕУ імені Вадима Гетьмана  
**Ю. Д. Костін**, д.е.н., професор,  
зав. лабораторією «Моделювання економічних процесів в енергетиці» Харківського національного університету радіоелектроніки

### СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ЕНЕРГОЗБУТОВОЇ КОМПАНІЇ

**Анотація:** У статті окреслено стан і перспективи розвитку електроенергетичної галузі України, обґрунтовано необхідність використання інструментів стратегічного управління в діяльності енергопостачальних та енерготранспортних компаній; представлено результати використання методик стратегічної сегментації діяльності та аналізу зовнішнього середовища функціонування енергозбутової компанії (обленерго), визначення загроз і можливостей; визначено ключові фактори успіху в галузі постачання електроенергії.

**Ключові слова:** енергозбутова компанія, стратегія, стратегічна сегментація, стратегічний напрям діяльності, стратегічна бізнес-одиниця, аналіз зовнішнього середовища підприємства, загальне зовнішнє середовище, операційне зовнішнє середовище, PEST-аналіз, ключові фактори успіху

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

Функціонування енергозбутового підприємства в умовах посилення впливу факторів конкуренції неможливе без побудови механізмів управління, які б дозволяли менеджменту компанії відслідковувати зміни та тенденції у середовищі функціонування, визначати погрози та можливості, прогнозувати їх вплив на діяльність компанії у майбутньому, відштовхуючись від чого встановлювати довгострокові цілі та розробляти стратегії, реалізація яких забезпечила б успішний довгостроковий розвиток.

**Результати.** Сьогодні підприємства електроенергетичної галузі, у тому числі енергозбутові, стоять на порозі вступу у новий, відмінний щодо методів і правил ведення діяльності, період.

Причиною цього є необхідність подолання цілої низки проблем, які накопичила дана галузь на поточний момент часу. Серед найсерйозніших виділяють:

- наростаючий процес старіння генеруючого і електромережевого устаткування (наприклад, зношення електромережевого обладнання енергопостачальних компаній складає до 70 %) (табл. 1);
- недостатня пропускна спроможність електричних мереж у ряді регіонів України, що призводить до обмеження використання потужності і виробництва електроенергії ряду електростанцій, знижує надійність електропостачання споживачів;

- перехресне субсидіювання (побутових споживачів за рахунок промислових підприємств);
- зниження науково-технічного потенціалу галузі;
- незавершеність формування нормативно-правової бази функціонування підприємств електроенергетики стосовно нових економічних умов;
- нестачу оборотних коштів;
- накопичення дебіторської заборгованості електроенергетичних компаній;
- недосконалість систем обліку тощо.

Таблиця 1

**ПОКАЗНИКИ СТАНУ ЗНОШЕННЯ ОСНОВНИХ ФОНДІВ І СТРУКТУРА ВЛАСНОСТІ  
ПОСТАЧАЛЬНИХ (ЕЛЕКТРОПЕРЕДАВАЛЬНИХ) КОМПАНІЙ УКРАЇНИ<sup>1</sup>**

Постачальні (електропередавальні) компанії, що працюють за регульованим тарифом	станом на 1 січня 2011 р.			станом на 10 червня 2012 р.	
	% зношення повітряних ліній ПЛЛ 0,4-150 кВт	% зношення трансформаторних підстанцій ТП 0,4-35 кВт	% зношення кабельних ліній КЛ 0,435(110) кВт	Структура власності, %	
				державна (НАК «ЕКУ» <sup>2</sup> / ФДМ <sup>3</sup> )	приватна
1. ПАТ «Вінницяобленерго»	58,5	70,2	53,4	25/—	75
2. ПАТ «Волиньобленерго»	47,7	44,6	22,9	75/—	25
3. ПАТ «ЕК Дніпрообленерго»	28,1	37,9	40,8	25/—	75
4. ПАТ «ДТЕК Донецькобленерго»	20,2	25,5	38,4	25/—	75
5. ПАТ «ЕК Закарпаттяобленерго»	32,0	21,0	30,7	25/—	75
6. ВАТ «Запоріжжяобленерго»	19,1	17,7	45,4	60,25/—	39,75
7. ПАТ «Київенерго»	17,7	21,9	27,8	25/—	75
8. ПАТ «Крименерго»	12,8	10,5	50,8	25/—	75
9. ПАТ «Миколаївобленерго»	17,7	13,9	16,7	25/45	30
10. ВАТ «Тернопільобленерго»	58,6	61,0	29,8	51/—	49
11. АК «Харківобленерго»	22,2	44,8	0,8	65/—	35
12. ПАТ «Хмельницькобленерго»	15,3	26,0	8,9	16/54	30
13. ПАТ «Черкасиобленерго»	23,1	27,0	17,5	50/21	29
14. ПАТ «ЕК Чернівціобленерго»	8,3	55,0	63,9	25/—	75
15. ПАТ «Прикарпаттяобленерго»	66,4	51,6	26,7	—	100
16. ВАТ «ЕК Одесаобленерго»	18,9	23,7	18,6	—/25	75
17. ПАТ «Львівобленерго»	55,2	41,9	41,2	—	100
18. ВАТ «Полтаваобленерго»	60,7	37,8	27,7	—	100
19. ПАТ «Сумиобленерго»	38,1	55,6	19,1	—/25	75
20. ПАТ «Чернігівобленерго»	8,5	25,4	12,6	—	100
21. ПАТ «Кіровоградобленерго»	58,4	23,0	45,3	—	100
22. ПАТ «ЕК Херсонобленерго»	38,2	34,0	41,4	—	100
23. ПАТ «АЕС-Київобленерго»	5,8	2,1	9,8	—	100
24. ПАТ «АЕС-Рівнеобленерго»	13,8	6,4	24,3	—	100
25. ПАТ «ЕК Севастопольенерго»	8,4	0,6	9,9	—	100
26. ПАТ «ЕК Житомиробленерго»	58,8	57,0	18,8	—	100
27. ТОВ «Луганське енергетичне об'єднання» («ЛІЕО»)	10,3	12,5	35,2	—	100
Всього	31,4	32,4	28,6	—	—

<sup>1</sup> Складено за матеріалами [5]

<sup>2</sup> НАК «ЕКУ» — Національна акціонерна компанія «Енергетична компанія України»

<sup>3</sup> ФДМ — Фонд державного майна України

Вирішення цих та інших проблем електроенергетики можливе лише за умови переосмислення підходів до формування державної політики та системної перебудови діяльності підприємств галузі.

Приєднання України до Європейського Енергетичного співтовариства означає, що в державі активізуються процеси розробки та прийняття законодавчих і нормативних актів, що стимулюватимуть здійснення заходів, націлених на енергозбереження, підвищення енергоефективності, розвиток альтернативних джерел енергії, зменшення шкідливих викидів в атмосферу тощо.

Енергетичний план Європи 2050 (Energy Road Map 2050) [10], який прийнято 15 грудня 2011 року, вимагає проведення реальних заходів щодо економії електроенергії, передбачених програмою «20-20-20» [14], що затверджена Європарламентом ще у 2007 році і ставить на меті скорочення споживання енергії в регіоні (первинних джерел) на 20 % до 2020 року за рахунок проведення енергозберігаючих заходів на основі впровадження нових технологій і створення інноваційних матеріалів та обладнання. Цією ж програмою передбачено і збільшення до 2020 року частки енергії, що отримана з альтернативних джерел до 20 % і зменшення шкідливих викидів в атмосферу на 20 %.

Прийнятий у 2011 році ЄС проект розвитку інтегрованої європейської енергетичної мережі [9] також опирається на положення документів про Європейську енергетичну політику («20-20-20») та Енергетичну стратегію Євросоюзу до 2020 року [8] (рік прийняття — 2010), ключовими цілями якої є конкурентоздатність, стійкий розвиток і безпека енергопостачання в Європі. Ці документи наголошують на необхідності нових підходів до будівництва та експлуатації енергетичної інфраструктури та мереж. Технологічні, інтегровані та надійні енергомережі виступають не тільки запорукою досягнення цілей енергетичної стратегії, але й цілей економічної стратегії Європейського співтовариства.

Директива Європарламенту, підготовлена до затвердження, яка стосується енергозбереження та енергоефективності [13], рекомендує здійснення в країнах Євросоюзу заходів з модернізації опалювальних систем, утеплення приміщень, встановлення обладнання, яке дозволяє економити тепло та електроенергію, а також спонукає держави зобов'язати енергетичні компанії забезпечити щорічне зниження споживання зниження електроенергії їх клієнтами на 1,5 % на рік<sup>1</sup>.

Виконання вимог директив Європейського енергетичного співтовариства обумовлюється не тільки взятими Україною зобов'язаннями, але і тиском економічних факторів щодо зниження енергоемності промислового виробництва для підвищення його конкурентоспроможності, використання наявного ресурсного потенціалу країни для зниження енергетичної залежності від імпорту паливних ресурсів.

Так, наприклад, за даними світової аналітичної агенції [12] у 2010 році енергоемність ВВП України (розрахована в тоннах умовного палива на тисячу доларів ВВП, за паритетом купівельної спроможності) була на 10 % вища за середній показник у країнах східної Європи та колишнього СРСР, та у 2 рази вища за середній показник у світі. В Україні даний показник складає 0,41, у світі — 0,19, а у країнах бувшого соціалістичного табору — 0,37 умовних.

Проект оновленої Енергетичної стратегії України [6] (перша редакція якої прийнята ще у 2006 році [2]), оприлюднений для громадського обговорення у червні

<sup>1</sup> Мова йде про корпоративних клієнтів з обсягами продажу не менше 8 млн євро на рік і не менше ніж з 50-ма працівниками

2012 року, передбачає зміну державних пріоритетів у енергетичному секторі у бік ефективного забезпечення сталого розвитку економіки.

Реалізація Енергетичної стратегії має сприяти перетворенню України на впливового та активного учасника міжнародних відносин у сфері енергетики, зокрема, через участь у міждержавних і міжнародних утвореннях та енергетичних проєктах. Згідно з даним документом, до кінця 2014 року має відбутися повна приватизація теплових електростанцій, теплоелектроцентралей і розподільчих мереж (крім магістральних і міждержавних).

Сьогодні усі 27 збутових компаній електроенергетичної галузі (обленерго) повністю або частково приватизовані (див. табл.1), і це слугує чинником зрушень у підходах до формування довгострокових планів їх розвитку, який підсилюється очікуваннями щодо зміни законодавства у даній галузі. Мова, зокрема, йде про проєкт Закону «Про основи функціонування ринку електричної енергії України» № 10571, прийнятий до розгляду Верховною Радою. Відповідно до нього має відбутися зміна моделі ринку електроенергії, перехід до тріступінчатого ринку, який передбачає укладання двосторонніх договорів, угод через централізовану торгову систему ринку на добу вперед (спотового ринку) і купівлю-продаж електроенергії на балансуєчому ринку. Дана модель передбачає повне відокремлення виробництва, транспортування і збуту, у результаті чого споживачі можуть отримувати електроенергію як безпосередньо від виробників, так і від постачальників.

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

Відтак, для підприємств електроенергетики, за дії нових правил, основною умовою успіху буде наявність конкурентних переваг, що дозволить пропонувати споживачеві або нижчі ціни, або кращу якість послуг.

Довгострокова прибутковість компаній, що працюють на конкурентних ринках, залежить від уміння їх керівництва передбачити майбутні загрози та можливості у середовищі функціонування, визначити власні сильні та слабкі сторони та розробляти стратегії з їх урахуванням, а також корегувати стратегічні наміри при настанні неочікуваних подій.

Аналізуючи досвід успішних енергетичних компаній Європи та Світу, можна зробити висновок, що всі вони мають чітко визначені цілі та пріоритети, які відповідають умовам середовища функціонування та корелюють з цілями державної енергетичної політики, а також деталізовані плани та програми досягнення встановлених цілей.

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

Як відомо, формальна система стратегічного управління компаніями передбачає проходження таких етапів:

- 1) аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;

- 2) встановлення місії та цілей організації;
- 3) розробка стратегії;
- 4) реалізація стратегії;
- 5) стратегічний контроль.

Перші три етапи складають цикл стратегічного планування, звершення якого передбачає отримання планового документу з описом основних стратегічних завдань і шляхів їх вирішення.

Початковий аналітичний етап здійснення стратегічного планування в компанії потребує попереднього визначення її стратегічних напрямів діяльності (бізнесів або стратегічних бізнес-одиниць — СБО)<sup>1</sup>. Це обумовлюється тим, що компанії зазвичай конкурують між собою у певних бізнес-полях, і тому встановлення меж такої конкуренції через виокремлення СБО компанії дозволяє проводити аналіз зовнішнього середовища у більш сфокусованому, структурованому вигляді.

Для визначення стратегічних напрямів необхідно проаналізувати діяльність компанії за такими параметрами, як набір продуктів компанії, ринки, географічні межі діяльності, функції. При цьому критерії виділення стратегічних бізнес-одиниць можуть бути зовнішні (споживачі, канали розподілу та конкуренти) та внутрішні (ресурси та компетенції, технології). Стратегічні бізнес-одиниці можуть бути організаційно відокремленими або їх можливо виділяти тільки для аналітичних цілей стратегічної діагностики та розробки бізнес-стратегій, але при цьому слід пам'ятати, що правильно виокремленні СБО — це ті види діяльності, що створюють результати для ринку, а не обслуговують внутрішні потреби підприємства, мають очевидних зовнішніх конкурентів, самостійно приймають рішення щодо продукції (послуг), постачальників, використання ресурсів компанії. Результати діяльності СБО (у випадку їх організаційного відокремлення) оцінюються отриманим прибутком. Таким чином, кожний стратегічний сегмент являє собою специфічне поле конкурентної боротьби.

Стратегічний напрям діяльності не повинен бути ані занадто глобальним, ані занадто вузьким. При виділенні стратегічних сегментів слід розуміти відмінності стратегічної сегментації від маркетингової. Маркетингова сегментація передбачає розподіл різномірної сукупності клієнтів на однорідні групи за певними критеріями, тоді як стратегічна сегментація — це розподіл діяльності підприємства на напрями за критеріями однорідності стратегічних цілей, конкурентів, технологій, середовища і т.д. Маркетинговий сегмент складається із споживачів/користувачів, стратегічний сегмент складається із виробів, послуг (результатів діяльності). Розподіл ринку на маркетингові сегменти дозволяє формувати пропозицію у безпосередньому зв'язку із потребами споживачів, зміни у поведінці споживачів передбачають перекомпонування маркетингових сегментів. Стратегічна сегментація дозволяє ефективніше розподіляти ресурси, стратегічні сегменти змінюються за змін середовища, технології, ключових клієнтів, конкуренції та ін. Період використання результатів стратегічної сегментації є відносно тривалішим за такий щодо маркетингової сегментації. Відповідальними за маркетингову сегментацію є директор з маркетингу, а за стратегічну — генеральний директор, рада директорів або керівник дирекції зі стратегічного планування.

<sup>1</sup> У статті будемо вживати поняття «бізнес», «стратегічний напрям діяльності», стратегічна бізнес-одиниця (СБО) як синоніми.

Правильне виокремлення стратегічних сегментів має особливе значення для виявлення загроз і можливостей у операційному середовищі, які для кожного сегмента можуть бути принципово відмінними.

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

Те, що енергопостачальне підприємство (обленерго) розглядається як мульти-бізнесове (багатопродуктове), означає, що кінцевим результатом стратегічного процесу буде плановий документ, що описує ієрархію стратегій (рис. 1). Бізнес-стратегії підпорядковуються загальній (корпоративній) стратегії, а виконання стратегічних завдань на рівні окремих бізнесів забезпечується функціональними стратегіями.

Таблиця 2

## СТРАТЕГІЧНА СЕГМЕНТАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЕНЕРГОЗБУТОВОЇ КОМПАНІЇ

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

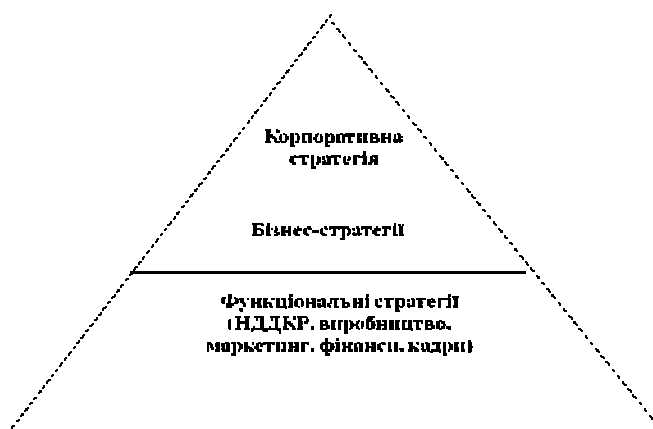


Рис. 1. Ієрархія стратегій підприємства

Широко відомий PEST-аналіз (аналіз загального зовнішнього середовища підприємства за політико-правовою, економічною, соціо-культурною та технологічною складовими) дозволяє сформулювати перелік загроз і можливостей зовнішнього середовища. Складання такого переліку базується на попередньо проведеній стратегічній сегментації, тому що вплив визначених тенденцій загального зовнішнього середовища на компанію буде проявлятися через дії стейкхолдерів (групи впливу), а вони у свою чергу можуть відрізнятися для кожного стратегічного на-

пряму. Для визначення впливів тенденцій зовнішнього середовища через стейкхолдерів на компанію використовують матрицю, яку представлено на рис. 2. Перелік стейкхолдерів наведено для двох основних напрямів діяльності енергозбутової компанії — постачання та передача електроенергії.

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

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

Можна виділити такі основні тенденції загального зовнішнього середовища за компонентами.

Економічний компонент характеризується такими тенденціями:

— перехресне субсидювання в електроенергетиці, яке продовжиться ще 3—5 років;

— зміна моделі функціонування електроенергетики України (проект Закону № 10571, планується повністю ввести в дію всі механізми до 01.01.2016 року);

— перехід до олігархічної моделі електроенергетики (особливо, генерації), приватизація державних підприємств енергетичної галузі;

— можливе збільшення експорту електроенергії до 1 млрд євро на рік до 2020 року (що означає зростання близько на 20 % на рік, причина — вилучення з ціни електроенергії на експорт вартості дотаційних сертифікатів, що робить її більш конкурентоспроможною);

— зміна величини місцевої складової для «зеленого» тарифу (збільшення до 30 % у 2013, 50 у 2014 році) згідно проекту закону України «Про внесення змін до закону України «про електроенергетику» (щодо стимулювання виробництва електроенергії з альтернативних джерел енергії)» від 13.03.2012 р. № 10183);

— стабілізація та поступове зниження високих ставок за кредитами в Україні;

— стабілізація на низькому рівні ставок за кредитами в країнах ЄС;

— зростання цін на газ;

— диференціація тарифів на електроенергію;

— зміна структури енергетики в країнах ЄС та інших країнах Європи та СНД;

— низькі темпи зростання ВВП України — на 2013—2014 роки в межах 3—5 % (прогнози уряду України та міжнародних організацій).

— низькі темпи зростання іноземних інвестицій і їх загальний низький рівень;

- рівень інфляції в Україні на 2013—2015 рр. — 6—10 % (прогнози Всесвітнього банку та міжнародного валютного фонду);
  - зростання обмінного курсу долара — у 2013 до 9,18 грн за 1 дол. США за прогнозами МВФ;
  - зростання обсягів капітального будівництва за останній (2011) рік [7] і збереження тенденції на наступні роки;
  - зростання частки витрат на комунальні послуги у структурі витрат домогосподарств в Україні [7];
  - низький рівень рентабельності промислових підприємств більшості областей України [7];
  - продаж державних підприємств електроенергетики приватному бізнесу.
- У політико-правовому компоненті відмічаються такі тенденції:
- коливання зовнішнього політичного курсу — від проросійської орієнтації до орієнтації на ЄС;
  - поточне охолодження відносин з Росією, газовий конфлікт;
  - спроби запровадження Україною політики протекціонізму — підняття мита на імпорт товарів;
  - політика ЄС націлена на зменшення емісії CO<sub>2</sub> на 80—95 % у порівнянні з 1990 роком;
  - приєднання України до Енергетичного Співтовариства, взяття на себе зобов'язань з імплементації дотримання положень енергетичного законодавства ЄС;
  - постійні зміни законодавства;
  - нерівноваженість політичної системи;
  - можливий вступ до Митного Союзу.
- Тенденціями соціо-культурного компоненту загального зовнішнього середовища є:
- скорочення чисельності населення і як наслідок старіння населення [7];
  - збільшення частки населення з доходами нижче прожиткового мінімуму (до 27 % у 2010) [5, с. 31] збереження тенденції на майбутнє;
  - недовіра населення до владних структур, владних дій, підприємницьких структур, державних підприємств, силових відомств [4];
  - повільне поширення культури збереження довкілля;
  - загальний високий рівень освіти населення;
  - тенденції до зниження якості освіти;
  - низький рівень участі населення у партіях та громадських організаціях (6,4 % в Україні у порівнянні з 33,7 у Швеції, 2008/2009 р.) [3];
  - більшість домогосподарств вважають електроенергію більш безпечним, але менш економічним видом енергії [5, с. 25];
  - розвиток загальної культури енергозбереження в Україні (40—80 % опитаних Центром Розумкова вже вживають заходів з енергозбереження) [5, с. 25].
- Технологічний компонент характеризується такими тенденціями:
- виробництво електроенергії з альтернативних джерел (червень 2012 року — 65 компаній виробників, 0,23 % встановленої потужності, 8,9 млн кВт-год. вироблено у 2011 р.). Планується зростання виробництва до 2—8 млрд кВт-год [5, с. 6];
  - переведення європейської енергетики на альтернативні рейки (відмова від атомної енергетики, стимулювання альтернативної енергетики, акцент на енергоефективність, зменшення шкідливих викидів у атмосферу, застосування нових видів сировини для генерації, виділення значних коштів на перебудову галузі [10];



- досить високі темпи зростання відновлювальної енергетики в світі та в Україні [11];
- високий рівень технологічного зносу розподільних мереж України [5, с. 9];
- розвиток наноенергетики та нових проривних технологій як в енергетичній галузі, так і в інших;
- недостатність маневрових потужностей ОЕС [5, с. 4];
- невідповідність мереж Європейським стандартам;
- переорієнтація теплоенергетики України з газу на вугілля;
- розвиток інформаційних технологій;
- розвиток управлінських технологій;
- розвиток технологій підготовки сировини для споживання генераційними потужностями;
- розвиток технологій з виробництва електрообладнання;
- розвиток Smartgrid ( «розумних мереж»).

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

Вірогідність настання	висока	Вищий пріоритет	Вищий пріоритет	Середній пріоритет
	середня	Вищий пріоритет	Середній пріоритет	Нижчий пріоритет
	низька	Середній пріоритет	Нижчий пріоритет	Нижчий пріоритет
		висока	середня	низька
Вірогідність впливу на підприємство				

Рис. 3. Матриця пріоритезації факторів зовнішнього середовища

Визначені нами як стратегічно впливові, фактори загального зовнішнього середовища представлено у табл. 3.

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

Конкурентами, яких виділяємо в межах окремої адміністративної одиниці (області), в якій функціонує підприємство, виступають незалежні постачальники електроенергії (при цьому дані організації є споживачами по відношенню до напрямку діяльності «передача електроенергії»).

Таблиця 3

**ФАКТОРИ ЗАГАЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ВИЩОЇ ПРІОРИТЕТНОСТІ ВПЛИВУ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ЕНЕРГОЗБУТОВОЇ КОМПАНІЇ**

Компонент загального зовнішнього середовища	Фактори вищої пріоритетності
Економічний	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Перехресне субсидіювання в електроенергетиці, яке продовжиться ще 3—5 років</li> <li>— Зміна моделі функціонування електроенергетики України</li> <li>— Перехід до олігархічної моделі електроенергетики (особливо, генерації), приватизація державних підприємств енергетичної галузі</li> <li>— Зростання цін на газ</li> <li>— Диференціація тарифів на електроенергію.</li> <li>— Зміна структури енергетики в країнах ЄС та інших країнах Європи та СНД</li> <li>— Низькі темпи зростання ВВП України 2013—2014 роки 3—5 %</li> <li>— Низькі темпи зростання іноземних інвестицій і низький їх рівень в області</li> <li>— Високий рівень інфляції в Україні на 2013—2015 рр. — 6—10 %</li> <li>— Зростання частки витрат на комунальні послуги у структурі витрат домогосподарств</li> <li>— Низький рівень рентабельності промислових підприємств області</li> <li>— Продаж державних підприємств електроенергетики приватному бізнесу</li> </ul>
Політико-правовий	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Коливання зовнішнього політичного курсу — від проросійської орієнтації до орієнтації на ЄС</li> <li>— Поточне охолодження відносин з Росією, газовий конфлікт</li> <li>— Політика ЄС, націлена на зменшення емісії CO<sub>2</sub> на 80—95 % у порівнянні з 1990 роком</li> <li>— Приєднання України до Енергетичного Співтовариства, взяття на себе зобов'язань з імплементації дотримання положень енергетичного законодавства ЄС</li> <li>— Постійні зміни законодавства</li> </ul>
Соціокультурний	<ul style="list-style-type: none"> <li>— тенденції зміни свідомості населення в бік енергозаощадження та енергоефективності</li> </ul>
Технологічний	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Переведення європейської енергетики на альтернативні рейки розвитку</li> <li>— Недостатність маневрових потужностей об'єднаної енергетичної системи</li> <li>— Розвиток інформаційних технологій</li> <li>— Розвиток управлінських технологій</li> </ul>

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

Споживачів енергозбутової компанії можна розподілити у категорії згідно з підходом, який застосовується при встановленні тарифів на електроенергію. До основних груп споживачів електроенергії відносять промислових, побутових споживачів (населення), бюджетні організації, с/г підприємства, житлово-комунальні господарства та інших непромислових споживачів.

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

До постачальників електроенергії для енергозбутової компанії відносять виробників — генеруючі компанії (АЕС, ТЕС, ТЕЦ, ГЕС, ВЕС та ін), а також постачальників матеріалів, обладнання, приладів для здійснення її операційної діяльності. Виробники електроенергії продають її сьогодні через ДП «Енергоринок», транспортування якої

здійснюється через магістральні електромережі (підпорядковані НЕК «Укренерго»), що входять до однієї з восьми електроенергетичних систем України, тому слід розглядати як постачальника (умовно, з огляду на тісну технічну взаємодію та економічну залежність, що обумовлено природою галузі), і вказані структури.

Ринок праці при аналізі операційного середовища слід розглядати як сукупність представників тих професій, які затребувані або потенційно можуть стати затребувані компанією.

До інших контрагентів можна віднести банки, юридичні фірми, консалтингові підприємства, страхові компанії та ін.

Аналізуючи кожний елемент кожного з факторів операційного середовища, необхідно зміни та тенденції, що прогноуються, розглянути у площині «можливості-загрози». Наприклад, висновок щодо збереження низького рівня рентабельності промислових споживачів і розгляд цього як мотивувального чинника до зниження витрат через економію електроенергії, може виступати загрозою, так як ймовірно призведе до зниження доходів енергозбутової компанії.

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

Стан ринку праці є досить стабільним, з співставними середніми зарплатами у галузі постачання та передавання електроенергії у порівнянні з іншими галузями економіки України, але як загрозу можна визначати нестачу спеціалістів з «розумних мереж», інженерів-програмістів тощо.

Щодо інших контрагентів енергозбутового підприємства, то вони представляють собою учасників галузей з високим рівнем конкуренції (банки, страхові компанії та ін.), що може слугувати скоріше умовою створення нових можливостей, ніж загроз, з їх боку.

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

Серед можливостей можна назвати:

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

До загроз можна віднести:

- зміни у законодавстві, що регулює діяльність електроенергетичного сектору;
- низькі темпи зростання ВВП України та обсягів інвестування в економіку регіонів і країни в цілому;

- зниження платоспроможності споживачів електроенергії;
- дестабілізацію діяльності ринку постачання та транспортування електроенергії, зриви поставок електроенергії у перехідний період зміни моделі ринку електроенергетики;

- розвиток конкурентів і появу нових (щодо постачання електроенергії);
- погіршення можливостей залучення фінансових коштів.

За таких тенденцій, ключовими факторами успіху в галузі постачання електроенергії будуть:

- впровадження нормативів;
- збільшення частки ринку;
- підвищення рівня задоволення споживача якістю послуг;
- постійне підвищення результативності (ефективності) операційної діяльності;
- управління активами;
- зниження витрат і підвищення доходності обслуговування одного споживача;
- інтеграція власних бізнес-процесів із бізнес-процесами споживачів, забезпечення вимог щодо якості електроенергії як товару та супутніх послуг.

Проведення аналізу зовнішнього середовища та отримання обґрунтованих висновків щодо майбутніх загроз і можливостей є необхідною, але недостатньою умовою для формування успішних бізнесових і корпоративної стратегій. Зовнішній аналіз має обов'язково поєднуватись з аналізом внутрішнього середовища, а вся стратегія має бути підпорядкована досягненню поставлених цілей, які, в свою чергу, забезпечують реалізацію місії компанії.

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

## Література

1. Атлас економічного розвитку України [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://korrespondent.net/business/atlas>
2. Енергетична стратегія України до 2030 року, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 15 березня 2006 р. № 145-р. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CGIQFjAA&url=http%3A%2F%2Fzakon1.rada.gov.ua%2Fsignal%2Fkr06145a.doc&ei=lpfhT4feAYPKsgaZmfVv&usq=AFQjCNHAhhq9qyJASj-YPcTzSbcl78cNBw&sig2=XNiN7pT2NkqnlQi3XVTqw>
3. Левчук Н. М. Соціальний капітал та здоров'я населення в Україні // Науково-економічний та суспільно-політичний журнал «Демографія та соціальна економіка». —

К.: Ін-т демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи НАН України, 2011. — № 1(15). — 176 с. — С. 47—56.

4. Лібанова Е. М. Соціальні проблеми модернізації української економіки // Науковий журнал «Демографія та соціальна економіка» — К.: НАН України, Ін-т демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи НАН України, 2012. — № 1(17). — 184 с. — С. 5—22.

5. Національна безпека і оборона [Електронний ресурс] / спецвипуск журналу. — № 6. — 2012 — Режим доступу до журн.: <http://www.razumkov.org.ua/ukr/journal.php?y=2012&cat=176>

6. Оновлення енергетичної стратегії України. Проект для громадського обговорення [Електронний ресурс] Режим доступу — <http://mpe.kmu.gov.ua/fuel/control/uk/doccatalog/list?currDir=50358>

7. Офіційний сайт Державної служби статистики України — Режим доступу <http://ukrstat.gov.ua>

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

9. Energy infrastructure priorities for 2020 and beyond — A Blueprint for an integrated European energy network [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52011PC0658:EN:NOT>

10. Energy Road Map 2050 [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52011DC0885:EN:NOT>

11. International Energy Agency. Electricity Information, 2011 [Електронний ресурс] Режим доступу: [http://www.oecd-ilibrary.org/energy/electricity-information-2011\\_electricity-2011-en](http://www.oecd-ilibrary.org/energy/electricity-information-2011_electricity-2011-en)

12. Key World Energy Statistics 2010 [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.polity.org.za/article/key-world-energy-statistics-2011-october-2011-2011-10-10>

13. Proposal for a Directive of The European Parliament and of The Council on energy efficiency [Електронний ресурс] Режим доступу: [http://ec.europa.eu/energy/energy2020/efficiency/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/energy/energy2020/efficiency/index_en.htm)

14. The climate and energy package [Електронний ресурс] Режим доступу: [http://ec.europa.eu/clima/policies/package/index\\_en.ht](http://ec.europa.eu/clima/policies/package/index_en.ht)

Стаття надійшла до редакції 16.04.2013 р.

УДК 338.124.4

**І. В. Процюк**, аспірант кафедри менеджменту  
ДВНЗ «Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана»

### **ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ КРИЗОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НАФТОГАЗОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

**Анотація.** Розглянуто проблеми антикризового управління на підприємствах нафтогазового сектору. Стаття присвячена питанням визначення чинників виникнення кризового потенціалу та формування системної та стратегічної кризи в підприємствах даної галузі. Досліджено методи ідентифікації кризових явищ на підприємствах нафтогазової галузі. На основі прогнозування сценаріїв розгортання кризи, автором побудовано схему впливу накопичення кризового потенціалу на формування системної та стратегічної кризи на підприємстві. Для попередження виникнення кризових явищ, а при настанні кризи — ліквідації її наслідків, розроблено основні заходи відповідно до сценаріїв розгортання кризи.

**Ключові слова:** кризовий потенціал, кризові явища, системна криза, стратегічна криза, точка біфуркації, синергетика, сценарії розвитку кризових явищ, антикризові заходи.

**Вступ.** Нафтогазовий комплекс — це галузь промисловості, ефективність діяльності підприємств якої безпосередньо впливає на економіку держави, темпи та

© І. В. Процюк, 2013