

УДК 338.984

Головко О.Г.,
к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів
та фінансово-економічної безпеки,
Кохан О.С.,
Харківський інститут банківської справи
Університету банківської справи Національного банку України

ВИКОРИСТАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Постановка проблеми. В умовах ринкової економіки, де діють механізми конкуренції, швидких кон'юнктурних змін, для забезпечення ефективного функціонування підприємства зростає роль стратегічного планування. Саме стратегічне планування дозволяє мінімізувати ризики, підвищувати інвестиційну привабливість підприємства за рахунок формування конкретних цілей та стратегій розвитку підприємства. Але більшість підприємств відмовляються від стратегічного планування, обмежуючись лише тактичним та оперативним, пояснюючи це неможливістю здійснювати довгостроковий прогноз в умовах швидких змін. Або найчастіше суб'єкти господарювання здійснюють стратегічне планування лише формально.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблем використання стратегічного планування на підприємствах присвячені наукові праці таких закордонних вчених-економістів, як І. Ансоффа, Б. Бермана, О. С. Виханського, П. Друкера, А. Дж. Мескона, М. Стрікланда, А. А. Томпсона, А. Д. Чандлера, а також вітчизняних Азаренкової Г. М., Алексєєвої М. М., Балабанової Л. В., Богомолової О. А., Владимирової Л. П., Герасимчука В. Г., Головко О. Г., Пономаренко В. С., Пушкаря А. І., Саєнка М. Г., Череп О. Г., Ястремської О. М. та ін.

Попри значну кількість наукових робіт, присвячених даній тематиці, існує велика кількість перешкоджень щодо використання стратегічного планування на вітчизняних підприємствах.

Постановка завдання. Метою дослідження є виявлення ролі стратегічного планування в управлінні діяльністю підприємства та його значення для підвищення ефективності діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сьогодні в Україні склалася мінлива ситуація через законодавчу, політичну та економічну нестабільність. Але не дивлячись на це, стратегічне планування є дуже важливим для забезпечення стабільності підприємства, оскільки воно дозволяє спрогнозувати майбутні події та підготуватися до них, спонукає до досягнення консенсусу різних підрозділів та груп працівників підприємства при визначенні цілей, шляхів і заходів, необхідних для досягнення запланованого результату, допомагає визначити оптимальну модель використання ресурсів підприємства та пропонує політику підприємства.

Аналіз існуючих тлумачень дефініції «стратегічне планування» дозволив узагальнити сутність такого поняття у наступний спосіб: стратегічне планування – це одна з основних функцій стратегічного управління, яка являє собою процес формування стратегії, визначення місії, мети і довгострокових цілей підприємства та ефективних шляхів і засобів їх досягнення на основі раціонального використання стратегічного потенціалу (ресурсів) підприємства та врахування динаміки розвитку в умовах турбулентного зовнішнього середовища за допомогою корекції системи досить формалізованих планів, перегляд змісту заходів щодо їхнього виконання.

Основною метою стратегічного планування є забезпечення результативної діяльності підприємства протягом тривалого періоду часу [2]. Формування стратегії підприємства є процесом, який проходить 10 етапів (рис. 1).

Стратегічний план включає здебільшого такі розділи: програма фірми; цілі та завдання; план розвитку господарського портфеля; стратегія зростання фірми [4].

Передумовами стратегічного планування є: стрімку зміни у зовнішньому середовищі організації, які викликані сучасним етапом науково-технічного розвитку і посилення конкуренції; інтернаціоналізація ділового життя; зміни ролі людини і зростання її творчих можливостей [6].

Розглянемо особливості реалізації стратегічного планування на прикладі Акціонерної компанії «Харківобленерго». Згідно зі статутом компанії, предметом діяльності є: передача, постачання і розподіл електричної енергії; надання послуг на оптовому ринку електричної енергії України та іноземних держав; постачання електричної енергії за регульованим тарифом; експлуатація ліній електропередач та підстанцій, виробництво електричної енергії.

Метою діяльності Акціонерної компанії є одержання прибутку шляхом задоволення споживачів електричної енергії, насичення ринку товарами та послугами відповідно до предмету діяльності, в умовах функціонування єдиної енергосистеми в Україні. Статутний фонд акціонерної компанії

«Харківобленерго» складає 64135190 грн. Акціонерна компанія «Харківобленерго» передає електроенергію на території площею 34,4 тис. кв. км. Для цього підприємство постійно підтримує у належному стані повітряні (40157 км.) та кабельні (7116 км.) лінії електропередач. Для більш ефективного здійснення передачі електроенергії підприємство контролює 288 підстанцій та 13286 трансформаторів. На даному підприємстві працює 7641 працівників [5].

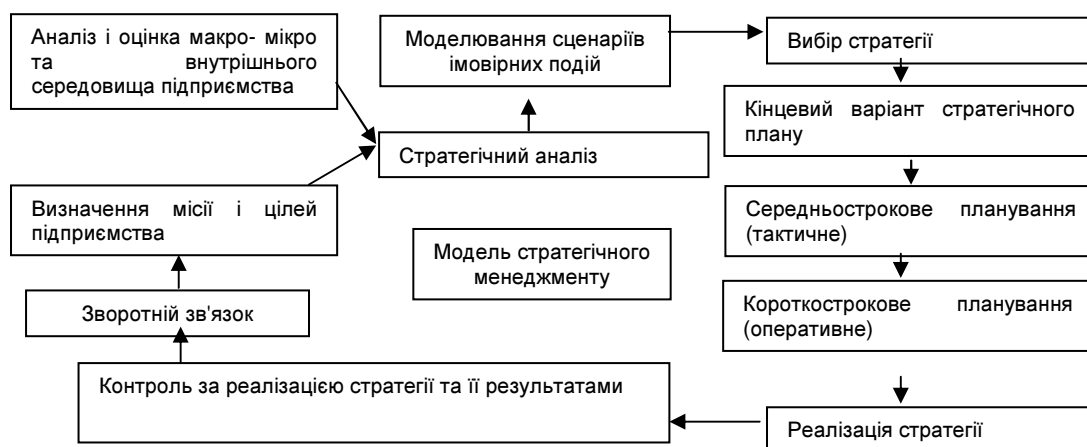


Рис. 1. Етапи стратегічного планування

Джерело: [7]

Політика фінансування АК «Харківобленерго» включає методи та інструменти короткострокового планування (бюджетування), середньострокового планування (фінансовий план на рік, інвестиційна програма на рік) та довгострокового планування (програма розвитку електричних мереж на 5 років) [8]. Фінансовий план АК «Харківобленерго» щороку затверджується НАК «Енергетична компанія України», а інвестиційна програма – Національною комісією з електроенергетики України, програма розвитку електричних мереж – Кабінетом Міністрів України [5]. На основі затверджених програми розвитку електричних мереж та інвестиційної програми здійснюється стратегічне планування АК «Харківобленерго». Функцію планування діяльності АК «Харківобленерго» здійснює фінансово-економічний підрозділ з планування, який підпорядковується заступнику Голови правління АК «Харківобленерго» – директору з економіки. Стратегічні цілі та стратегія розвитку підприємства затверджується безпосередньо Головою правління АК «Харківобленерго».

Для виявлення ефективності планування проаналізуємо сучасний фінансовий стан АК «Харківобленерго». Для цього необхідно розрахувати показники фінансової стійкості (табл. 1), платоспроможності (табл. 2), ділової активності (табл. 3) та рентабельності (табл. 4).

Таблиця 1

Відносні показники фінансової стійкості АК «Харківобленерго»

Показник	Рік					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Коефіцієнт автономії	0,57	0,59	0,61	0,78	0,87	0,84
Коефіцієнт співвідношення позикового і власного капіталу	0,75	0,71	0,64	0,28	0,15	0,18
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	-2,46	-1,94	-1,73	-0,05	0,11	0,18
Коефіцієнт забезпечення запасів власними коштами	-33,8	-29,43	-25,24	-1,44	1,38	2,32
Коефіцієнт майна виробничого призначення	0,85	0,84	0,84	0,78	0,84	0,79
Коефіцієнт співвідношення оборотних та необоротних активів	0,14	0,16	0,17	0,26	0,17	0,23
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,53	-0,47	-0,41	-0,01	0,02	0,04

Джерело: розраховано авторами на основі фінансової звітності підприємства [5]

З розрахованих відносних показників фінансової стійкості підприємства (табл. 1) можна зробити висновок, що підприємство має достатній рівень незалежності, а саме на кінець 2008 р. він становить 0,57, за п'ять років даний показник збільшився на 0,27 п. внаслідок збільшення власного капіталу підприємства та зменшення позикового. Підприємство в першу чергу фінансує діяльність за рахунок власного капіталу. Коефіцієнт маневреності у 2012 р., на відміну від попередніх періодів, має позитивне значення, причиною чого стало також збільшення власного капіталу.

Для аналізу платоспроможності АК «Харківобленерго» необхідно розрахувати коефіцієнти ліквідності (табл. 2).

Таблиця 2

Показники ліквідності АК «Харківобленерго»

Показник	Рік					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,20	0,28	0,22	0,17	0,25	0,19
Коефіцієнт термінової ліквідності	1,25	1,34	1,14	1,23	1,14	1,14
Коефіцієнт покриття	1,35	1,43	1,23	1,28	1,24	1,23

Джерело: розраховано авторами на основі фінансової звітності підприємства [5]

За 2008-2012рр. коефіцієнт абсолютної ліквідності збільшився і на кінець періоду склав 0,25. У 2012 р. він досяг верхньої межі нормативу (табл. 2). На кінець 2013 р. даний показник склав 0,19, що свідчить про погіршення платоспроможності. Коефіцієнт швидкої ліквідності на кінець 2008 року складає 1,25, що на 0,45 більше нормативного, отже найбільш ліквідні активи та активи, що швидко реалізуються, повністю покривають найбільш термінові зобов'язання та короткострокові пасиви.

За результатами розрахунків показників ділової активності АК «Харківобленерго» (табл. 3) бачимо, що оборотність загального капіталу протягом розрахункового періоду збільшувалась, що свідчить про більш ефективне використання ресурсів. Оборотність дебіторської заборгованості також має тенденцію до збільшення, що свідчить про впровадження заходів щодо управління дебіторської заборгованості, але винятком є 2013 р. – термін оборотності дебіторської заборгованості збільшився на 30 днів, що негативно впливає на платоспроможність підприємства.

Таблиця 3

Показники ділової активності АК «Харківобленерго»

Показники	Рік					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Коефіцієнт загальної оборотності капіталу	0,85	0,91	1,03	1,18	1,50	1,90
Оборотність мобільних засобів	6,89	6,47	7,18	5,72	10,27	8,09
Оборотність матеріальних оборотних засобів	6,90	6,48	7,20	5,72	10,27	8,09
Оборотність дебіторської заборгованості	45,43	33,68	41,18	30,73	436,76	11,86
Оборотність кредиторської заборгованості	1,99	2,20	2,63	5,42	11,56	9,91
Фондовіддача необоротних активів	0,97	1,06	1,20	1,49	1,75	1,90
Оборотність власного капіталу	1,50	1,57	1,70	1,52	1,74	1,82

Джерело: розраховано авторами на основі фінансової звітності підприємства [5]

Збільшилась оборотність кредиторської заборгованості протягом 2008-2012 рр., тобто підприємство повинно більш швидкими темпами покривати свою заборгованість, а у 2013 р. спостерігається уповільнення обертання кредиторської заборгованості. Фондовіддача необоротних активів в акціонерній компанії «Харківобленерго» зросла за розглянутий період на 0,93, тобто підвищилась ефективність використання основних засобів і інших необоротних активів, внаслідок чого на підприємстві збільшилися доходи.

За результатами даних табл. 4 видно, що до 2012 р. показники рентабельності покращувалися. У 2013 р. відбулося незначне зниження рентабельності капіталу через скорочення валового прибутку. Собівартість реалізованої електроенергії зросла через збільшення середнього купівельного тарифу.

Отже, підприємство фінансує свою діяльність переважно за рахунок власного капіталу, тому має достатній рівень незалежності. У процесі аналізу було виявлено підвищення ризику неплатоспроможності, через зниження коефіцієнта абсолютної ліквідності й невідповідність його нормативу та підвищення оборотності кредиторської заборгованості.

У процесі діяльності АК «Харківобленерго» стикається з зовнішніми та внутрішніми ризиками. Для попередження та мінімізації ризиків підприємство застосовує стратегічне планування, але для комплексного дослідження сучасного стану слід застосовувати антикризове управління.

Антикризове фінансове управління підприємством спрямоване на вирішення низки завдань: своєчасне діагностування фінансового стану підприємства і вживання необхідних антикризових фінансових заходів щодо попередження фінансової кризи; відновлення фінансової стійкості підприємства; усунення неплатоспроможності підприємства; запобігання банкрутству та ліквідації підприємства [1].

У процесі аналізу фінансового стану підприємства була виявлена загроза неплатоспроможності. Дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги на кінець 2013 р. склала 248748 тис. грн. Для досягнення верхньої межі нормативу коефіцієнта абсолютної ліквідності за нормами для підприємств

України, необхідно залучити найліквідніші активи у розмірі 1010500 грн. Для цього скористаємося послугою факторингу. Найрозповсюдженими умовами на ринку факторингу є авансовий платіж (складає 100%), максимальний строк відстрочення платежу за факторингом складає до 90 днів. АК «Харківобленерго» має середній строк обороту дебіторської заборгованості 30 днів, відповідно обсяг комісії дорівнює 0,96%, річна процентна ставка за користування послугою складає 1,25 %, авансовий платіж 100%. За умови користування факторингом АК «Харківобленерго» сплатить суму комісії $1010500 \times 0,0096 = 9700,8$ грн. Обсяг процентних платежів складе $1010500 \times 0,0125 \times 30 / 360 = 1052,6$ грн. Отже, підприємство сплатить за користування даною послугою $9700,8 + 1052,6 = 10753,4$ грн., загальна сума отримання у разі сплати дебітором заборгованості складе $1010500 - 10753,4 = 999746,59$ грн.

Таблиця 4

Показники прибутковості АК «Харківобленерго»

Показники	Рік					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Коефіцієнт рентабельності активів	0,0086	0,0094	0,007	0,01	0,013	0,0120
Коефіцієнт рентабельності реалізації	0,0717	0,0552	0,0432	0,053	0,056	0,0349
Коефіцієнт операційної рентабельності продажу	0,0101	0,0103	0,0068	0,0086	0,0085	0,0078
Коефіцієнт рентабельності основної діяльності	0,0772	0,0584	0,0452	0,0559	0,0593	0,0362
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,0151	0,0163	0,0116	0,0131	0,0147	0,0142
Період окупності власного капіталу, дні	66,107	61,51	86,097	76,33	68,054	70,3095

Джерело: розраховано авторами на основі фінансової звітності підприємства [5]

Також залишається проблема з формуванням стратегій та стратегічних цілей. Для вирішення даної проблеми було запропоновано використати Збалансовану систему показників (ЗСП), що дасть змогу визначити, що потрібно зробити, для того щоб розширити внутрішні можливості та збільшити інвестиції в персонал, бізнес-системи та процедури з метою покращити свою діяльність у майбутньому.

Система збалансованих показників – це механізм послідовного доведення до персоналу стратегії розвитку, цілей компанії і контроль їх досягнення через так звані ключові показники ефективності (KPI) [3]. KPI є, по суті, вимірювачами досяжності цілей, а також характеристиками ефективності бізнес-процесів і роботи кожного окремого співробітника. Одним з етапів впровадження ЗСП та формування стратегії є стратегічна карта, за допомогою якої формується стратегія, яка містить проміжні цілі, які спрямовані на досягнення стратегічної мети АК «Харківобленерго» (рис. 2).

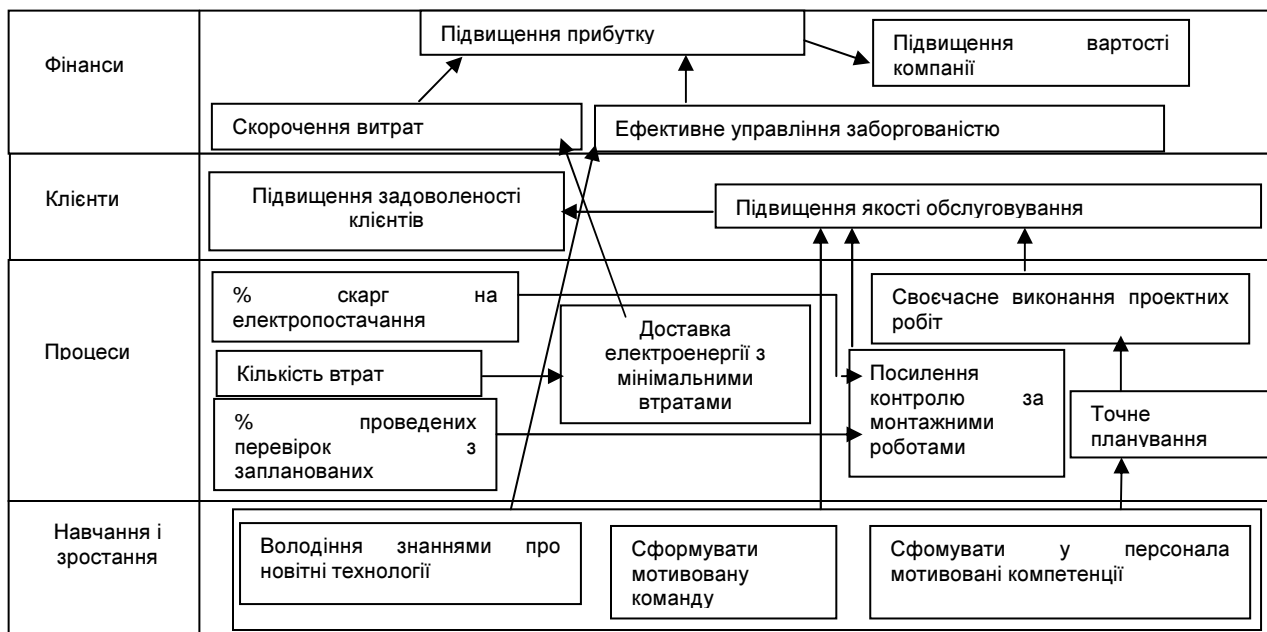


Рис. 2. Стратегічна карта розвитку АК «Харківобленерго»

Джерело: власна розробка

Створення стратегічної карти – необхідний крок для визначення перспектив, цілей і показників, а також причинно-наслідкових зв'язків між ними. Стратегічна карта дозволяє донести до окремих підрозділів і співробітників організації їх роль у реалізації стратегії.

Таким чином, збалансована система показників дає можливість керівникам зв'язати стратегію компанії з набором показників, індивідуально розроблених для різних рівнів управління і пов'язаних між собою.

Висновки з проведеного дослідження. Для успішного функціонування підприємства на ринку на сьогоднішній день необхідним є здійснення стратегічного планування, оскільки воно дає змогу управляти ризиками, стабільно розвиватися. Стратегічне планування визначають як функцію стратегічного управління, а також і як процес реалізації управління.

На базі АК «Харківобленерго» було проаналізовано реалізацію стратегічного планування. Було виявлено, що воно здійснюється на 5 років на основі програми розвитку електричних мереж. Фінансовий план АК «Харківобленерго» щороку затверджується НАК «Енергетична компанія України», а інвестиційна програма – Національною комісією з електроенергетики України, програма розвитку електричних мереж – Кабінетом Міністрів України.

Для вчасного виявлення проблем та управління ризиками було запропоновано впровадити антикризове управління, в межах якого здійснюється і стратегічне планування, включає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища компанії, виявлення ризиків, та процес управління ними для попередження кризи. У процесі аналізу фінансового стану були виявлені проблеми з управлінням заборгованістю, через що виникла загроза неплатоспроможності.

Для узгодження короткострокових цілей та стратегічної мети діяльності підрозділів АК «Харківобленерго» було запропоновано скористатися СЗП, що дасть змогу ефективно сформувати стратегію розвитку підприємства.

Отже, здійснення стратегічного планування в умовах ринкової економіки необхідне для управління підприємством, а запропоновані заходи підвищать його ефективність в процесі реалізації.

Бібліографічний список

1. Вазинський Ф.А. Антикризове фінансове управління як економічна система / Ф.А. Вазинський, А.В. Колодійчук // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.3. – С. 127-132.
2. Галазюк Н.М. Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності як основа управління підприємством на сучасному етапі розвитку / Н.М. Галазюк // Економічні науки. Сер.: Облік і фінанси. – 2013. – № 10. – С. 56-62.
3. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – М. : Олимп-Бизнес, 2010. – 320 с.
4. Маркетинговий менеджмент / [Белявцев М.І., Воробйов В.М., Кузнецов В.Г. та ін.] ; за ред. М.І. Белявцева, В.Н. Воробйова. – Д. : Донецький нац. ун-т., 2006. – 407 с.
5. Офіційний сайт АК «Харківобленерго» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.oblenergo.kharkov.ua/index.htm>.
6. Рувльов В.А. Менеджмент / В.А. Рувльов, С.О. Гуткевич. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.
7. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства / М.Г. Саєнко. – Тернопіль : «Економічна думка», 2006. – 390 с.
8. Ямпольський А. Гроші люблять розрахунок або бюджетування, як воно є / А. Ямпольський // Контакт. – 2012. – № 12. – С. 7-8.

References

1. Vazhynskyi, F.A. and Kolodiichuk, A.V. (2010), "Crisis financial management as an economic system", *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, iss. 20.3, pp. 127-132.
2. Halaziuk, N.M. (2013), "Strategic planning of foreign economic activity as a basis for business management at the present stage of development", *Ekonomichni nauky, Ser.: Oblik i finansy*, no. 10, pp. 56-62.
3. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2010), *Sbalansirovannaiia sistema pokazateley. Ot strategii k deystviu* [Balanced Scorecard. From strategy to action], Olimp-Biznes, Moscow, Russia, 320 p.
4. Beliavtsev, M.I., Vorobiov, V.M., Kuznetsov, V.G. et al. (2006), *Marketynhovyi menedzhment* [Marketing management], Donetsk nats. un-t, Donetsk, Ukraine, 407 p.
5. *Ofitsiynyi sait AK "Kharkivoblenerho"* [Official site of JSC «Kharkivoblenergo»], available at: <http://oblenergo.kharkov.ua/index.htm>. (access date October 28, 2014).
6. Rulov, V.A., Hutkevych, S.O. (2011), *Menedzhment* [Management], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine, 312 p.
7. Saienko, M.H. (2006), *Stratehiia pidpriemstva* [Enterprise strategy], Ekonomichna dumka, Ternopil, Ukraine, 390 p.
8. Yampolskyi, A. (2012), "Money loves calculation or budgeting as it is", *Kontakt*, no. 12, pp. 7-8.

Головко О.Г., Кохан О.С. ВИКОРИСТАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Мета. Виявлення ролі стратегічного планування в управлінні діяльністю підприємства та в підвищенні ефективності діяльності.

Методика дослідження. Для досягнення поставленої мети в статті використано: аналітико-монографічний метод – при вивченні літературних джерел; методи економічного аналізу – при дослідженні фінансового стану підприємства; методи аналізу та синтезу – для визначення проблем використання стратегічного планування діяльності підприємства та шляхів їх вирішення.

Результати. Досліджено поняття «стратегічне планування», його роль в управлінні підприємством та етапи реалізації. Проаналізовано особливості здійснення стратегічного планування на АК «Харківобленерго» та виявлено його недоліки. Запропоновано заходи щодо удосконалення стратегічного планування діяльності АК «Харківобленерго».

Наукова новизна. Запропоновано власне визначення поняття «стратегічне планування»; розроблено стратегічну карту, за допомогою якої можливо сформулювати стратегію, що містить проміжні цілі, які спрямовані на досягнення стратегічної мети діяльності підприємства.

Практична значущість. Впровадження антикризового управління забезпечить стабільний розвиток підприємства, дозволить мінімізувати ризики діяльності, що забезпечить досягнення поставлених цілей. Використання збалансованої системи показників допоможе сформулювати ефективну стратегію досягнення стратегічних цілей, а також забезпечить узгодження короткострокових цілей та стратегічної мети та діяльності різних підрозділів АК «Харківобленерго».

Ключові слова: підприємство, стратегічне планування, збалансована система показників, антикризове управління, бюджетування, факторинг, платоспроможність.

Golovko O.G., Kokhan O.S. THE USE OF STRATEGIC PLANNING IS FOR PROVIDING OF EFFECTIVE ACTIVITY OF ENTERPRISE

Purpose. Exposure of role strategic planning in the management of enterprise and his role activity in the increase of efficiency of activity.

Methodology of research. For the achievement of the put aim in the article it is used: analytical-monographic method – at the study of literary sources; methods of economic analysis – are at research of the financial state of enterprise; methods of analysis and synthesis – are for determination of problems of the use of the strategic planning of activity of enterprise and ways of their decision.

Findings. A concept is investigational strategic planning, his role in a management an enterprise and implementation phases. The features of realization of the strategic planning are analysed on the enterprise of JSC «Kharkivoblenergo» and his defects are educed. Measures are offered in relation to the improvement of the strategic planning of activity of JSC «Kharkivoblenergo».

Originality. Own determination of concept «Strategic planning» was offered; a strategic map, by means of that it is possible to form strategy, that contains intermediate aim that is directed to on an achievement the strategic aim, is worked out.

Practical value. Introduction of un-crisis management will provide stable development of enterprise, will allow to minimize the risks of activity that will provide the achievement of the put aims. The use of the Balanced system of indexes will help to form effective strategy of achievement of strategic aims, and also will provide the concordance of short-term aims and strategic aim and activity of different subdivisions of JSC «Kharkivoblenergo».

Key words: enterprise, strategic planning, Balanced system of indexes, un-crisis management, budgeting, faktoring, solvency.

Головко Е.Г., Кохан Е.С. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Цель. Выявление роли стратегического планирования в управлении деятельностью предприятия и его роли в повышении эффективности деятельности.

Методика исследования. Для достижения поставленной цели в статье использовано: аналитико-монографический метод – при изучении литературных источников; методы экономического анализа – при исследовании финансового состояния предприятия; методы анализа и синтеза – для определения проблем использования стратегического планирования деятельности предприятия и способов их решения.

Результаты. Исследовано понятие стратегическое планирование, его роль в управлении предприятием и этапы реализации. Проанализировано особенности осуществления стратегического планирования на предприятии АК «Харьковоблэнерго» и выявлено его недостатки. Предложено методы для усовершенствования стратегического планирования деятельности АК «Харьковоблэнерго».

Научная новизна. Предложено собственное определение понятия «стратегическое планирование»; разработано стратегическую карту, с помощью которой можно сформировать стратегию, которая вмещает промежуточные цели, которые направлены на достижение стратегической цели.

Практическое значение. Внедрение антикризисного управления обеспечит стабильное развитие предприятия, позволит минимизировать риски деятельности, что обеспечит достижение поставленных целей. Использование Сбалансированной системы показателей поможет сформировать эффективную стратегию достижения стратегических целей, а также обеспечить согласование краткосрочных целей и стратегической цели, деятельности разных подразделений АК «Харьковоблэнерго».

Ключевые слова: предприятие, стратегическое планирование, Сбалансированная система показателей, антикризисное управление, бюджетирование, факторинг, платежеспособность.