

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин
ім. Б.Д. Гаврилишина
Кафедра міжнародного туризму і готельного бізнесу

Козак Наталія В'ячеславівна

Розробка економічної стратегії підприємства в сучасних умовах / Economic Strategy Development at Enterprise in Modern Conditions

спеціальність: 073 Менеджмент
магістерська програма – Міжнародний менеджмент

Магістерська робота

Виконала студентка групи
ММБзм-21
Козак Н.В.

Науковий керівник:
канд. економ. наук, доцент
О.Я. Гугул

Магістерську роботу допущено до захисту:

"__" _____ 2018 р.

Завідувач кафедри

_____Ю.П. Гуменюк

ТЕРНОПІЛЬ – 2018

Зміст

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ	7
1.1 Поняття економічної стратегії підприємства.....	7
1.2. Концептуальні засади формування економічної стратегії підприємства у процесі стратегічного управління	11
1.3. Основні напрямки підвищення економічної стратегії підприємства	24
Висновки до розділу I	29
РОЗДІЛ II. ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ «ХМЕЛЬНИЦЬКА АТОМНА ЕЛЕКТРОСТАНЦІЯ»	31
2.1 Аналіз фінансово- господарської діяльності показників на «Хмельницькій атомній електростанції».....	31
2.2. Визначення оцінки конкурентоспроможної продукції підприємства на зовнішніх ринках збуту.....	41
2.3 Аналітична характеристика економічних потреб на «Хмельницькій атомній електростанції».....	48
Висновки до розділу II	62
РОЗДІЛ III. ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ, ЯК ЗАСІБ ПІДВЕЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.....	64
3.1. Розробка та реалізація економічної стратегії підприємства	64
3.2. Напрямки формування економічної стратегії.....	73
3.3 Шляхи підвищення економічної стратегії підприємства «Хмельницька атомна електростанція»	79
Висновки до розділу III.....	89
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	94
ДОДАТКИ	103

ВСТУП

Актуальність теми. Економічна криза народного господарства України передбачається різними факторами, поміж яких важливе місце займає недосконалість системи управління. Динамічний характер негативних змін в економіці (інфляція, ріст цін на сировину та матеріали, підвищені процентні ставки за кредит, зменшення купівельної спроможності населення і ін.) і висока складність вирішуваних нині завдань підсилюють роль наукового управління у стабілізації соціально-економічних процесів і забезпеченні високої ефективності усіх видів підприємницької діяльності.

Перед підприємствами, що функціонують у нинішніх умовах господарювання постає питання виживання і ефективної діяльності у довгостроковій перспективі. Таким чином проблема, яка розглядається, це необхідність розробки усіма підприємствами економічної стратегії розвитку. При цьому правильно розроблена, обрана і обґрунтована стратегія є частиною майбутнього успіху без належної її реалізації, цим пояснюється актуальність роботи.

У сучасних умовах кожне підприємство, керуючись чинними законодавчими актами, що регламентують правила ведення господарської діяльності, а також виходячи із кон'юнктури відповідного ринку, самостійно приймає основні стратегічні рішення.

В теперішній час переважна більшість вітчизняних підприємств промислового сектору з об'єктивних причин недостатньо займаються питаннями власного стратегічного розвитку. Багато українських промислових підприємств не мають ґрунтового досвіду і відповідної методологічної та інформаційної баз для вироблення економічної стратегії власного розвитку, також відсутнє необхідне кадрове забезпечення для роботи в даній стратегічній галузі.

Стратегічне управління, найбільш сучасна та ефективна концепція так званого «стратегічного корпоративного планування», стала характерною для більшої частини великих корпорацій світу. Система стратегічного управління

постійно розвивається. Необхідність в даному елементі управління має об'єктивні причини, серед яких можна назвати: нестабільність загальної економічної кон'юнктури, посилення конкуренції, диференціацію смаків та зростання потреб споживачів, скорочення життєвого циклу продукту. Швидка та постійна зміна зовнішнього середовища підприємства в значній мірі ускладнює управлінський процес, а ринок стає все менше передбачуваним.

На перший погляд, може здатися, що зростаюча непередбачуваність робить неможливим довгострокове стратегічне планування. В дійсності все навпаки – особливості сучасної ринкової економіки перетворюють стратегічне планування в найважливіший фактор, що визначає умови його виживання та розвитку.

Стратегія забезпечення економічної стабільності підприємства – це комплексна програма дій, спрямована на досягнення та збереження цілісності відкритої системи підприємства, ефективного пристосування до ймовірних змін та забезпечення неперервності його розвитку. Її основними критеріями є чітке розуміння обмеженості ресурсів, наявності відповідальних осіб, ясність її формулювання та доступність, гнучкість реагування на появу змін в ринковому середовищі, системність та досяжність поставлених цілей.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Особливої гостроти тема даного дослідження набуває на фоні нагальної необхідності стабілізації економічного становища більшості вітчизняних підприємств. З точки зору теоретико-методологічного базису даній проблемі присвячені праці таких вітчизняних і зарубіжних вчених, як: О. Власюк, Л.Гевлич, А. Грачев, С. Ковальчук, Є. Кузніцова, Г. Мінцберг, Б. Альстренд, Дж.Лемпел, В. Пастухова, А. Томпсон, А. Стрікленд, З. Шершньова та С. Оборська.

Разом з тим, доводиться констатувати, що саме у роботах вчених, що представляють країни колишнього радянського табору зазначена проблема, розроблена далеко не повністю та виключно в фрагментарному спектрі. Дані наукові праці переважно базуються на досвіді західних ринків, а

закомумльований на їх шпальтах досвід не завжди може бути застосований в сучасних українських реаліях.

Метою магістерської роботи є вивчення існуючої ситуації на ринку виробництва електроенергії і розробка економічної стратегії розвитку підприємства, направленої на підвищення ефективності його діяльності.

Виходячи з мети дослідження, у роботі поставлені наступні **завдання**:

- проаналізувати сучасний стан діяльності підприємства на ринку;
- перспективи його розвитку та нові тенденції, на основі яких розробити аналіз економічної стратегії та пропозиції щодо вдосконалення діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування та ефективного використання економічної стратегії підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методологічних, методичних та практичних засад формування та ефективного використання економічної стратегії підприємства.

Методи дослідження. Використано низку загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, взаємопов'язаних та послідовно застосованих у загальній логіці аналізу.

Інформаційна база дослідження: наукова монографічна література, статті зарубіжних та вітчизняних вчених у періодичних виданнях, законодавчі та нормативні акти України, матеріали Internet.

Структура і обсяг роботи. Магістерська робота загальним обсягом 108 сторінки складається зі вступу, трьох розділів, висновків, та містить список використаних джерел із 81 найменувань. Магістерська робота ілюстрована 5 рисунками і містить 24 таблиць.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

1.1 Поняття економічної стратегії підприємства

Вибір економічної стратегії необхідно розглядати як в обмеженому, так і широкому сенсах. У обмеженому сенсі – це прийняття рішення про практичну реалізацію, а широкому – це ітеративний процес формування, аналізу та оцінки ефективності, який в свою чергу також завершується прийняттям рішення. Вибір економічної стратегії підприємства передбачає визначення генерального вектору розвитку. При виборі економічної стратегії підприємство визначає фінансові цілі і засоби для забезпечення реалізації її місії[5, с.27].

Вибір економічної стратегії на основі обліково-аналітичного забезпечення підприємства полягає в послідовному формуванні системи цілей, множин, які забезпечують їх задачі, типових і спеціальних комплексів заходів, системи критеріїв ефективності та обмежень при прийнятті обґрунтованих управлінських рішень.

Процес вибору економічної стратегії повинен базуватись на основі оцінки «стартових умов» функціонування підприємства та моделювання сценаріїв майбутньої поведінки підприємства в межах цілей стратегії. Принципово даний процес може складатись з двох основних частин:

1) дослідження і формування сукупності можливих стратегій в залежності від реального фінансового стану підприємства та від сценаріїв його майбутнього розвитку;

2) вибір певної стратегії.

Розглянемо детально основні концептуальні етапи вибору економічної стратегії, акцентуючи увагу на основний зміст і ключові його позиції.

Етап 1. «Визначення виду евентуальних стратегій». На даному етапі визначається один із трьох основних видів можливих стратегій – стратегія швидкого зростання, стратегія стабільного розвитку чи стратегія фінансового

оздоровлення. При цьому слід врахувати, чи розробляло підприємство раніше економічну та загальну стратегію, чи необхідно розпочинати даний процес вперше. Якщо підприємство вперше розробляє свою економічну стратегію, спочатку здійснюється оцінка ретроспективного/поточного фінансового стану, а потім здійснюється повний комплекс заходів з вибору стратегії згідно алгоритму, який наведений нижче. Якщо підприємство функціонує в межах раніше визначеної економічної стратегії, воно має можливість використовувати діючу економічну стратегію з незначною варіацією – скороченням або доповненням, або ж може здійснити концептуальний перегляд діючої стратегії. В цьому випадку на початковому етапі одночасно відбувається оцінка поточного фінансового стану підприємства та оцінка поточної економічної стратегії підприємства, досліджуються останні дії керівництва з реалізації раніше прийнятої стратегії. У перспективі, вибір економічної стратегії підприємства здійснюється по запропонованій методиці в основі якої покладено аналіз накопичених стратегічних проблем. І в першому, і в другому випадках враховується соціальна орієнтація підприємства, структура, система та стиль правління, культура та духовні цінності, стандарти та традиції поведінки, інші фактори не фінансового характеру. На даному етапі визначається система цілей з виокремленням генеральної цілі та проводиться попередній стратегічний аналіз з побудовою системи тактико-стратегічних показників [8, с.219].

Етап 2. «Аналіз евентуальних стратегій». На даному етапі на основі сценаріїв майбутньої поведінки підприємств та зовнішнього середовища отриманих в процесі моделювання формується набір можливих економічних стратегій на фоні здійснення більш глибокого стратегічного аналізу. Під час такого аналізу розглядається широка сукупність можливих гіпотез поведінки підприємства, здійснюється облік лімітуючих факторів (в т. ч. встановлених державною обмежень) та облік багатокритеріальності оцінки результатів застосування стратегій, які розглядаються. Крім цього, здійснюється

структуризація евентуальних стратегій: виявлення цілей, засобів і індикаторів, а також визначення структурних компонентів по зовнішнім функціям за допомогою класифікаційної моделі економічної стратегії. Далі здійснюється попередня оцінка кожної евентуальної економічної стратегії за інтегральним критерієм величини економічного прибутку, забезпеченості портфеля замовлень, ліквідності та ризику. Реалізація ефективної інтегральної економічної стратегії відбувається на основі безперервного обліку та аналізу взаємозв'язків та взаємозалежності всіх індивідуальних стратегій (податкової, інвестиційної, дивідендної, цінової, облікової та стратегії фінансування). Проведення даних досліджень адміністративними органами управління підприємством здійснюються при паралельному консультуванні з керівництвом виробничих ланок. Можливе зовнішнє фінансове консультування з використанням послуг спеціалістів аудиторських, оціночних та консалтингових фірм. В результаті, на даному етапі визначається сукупність поєднання можливих стратегій поведінки підприємства з евентуальними значеннями показників фінансово-господарської діяльності в стратегічному часовому періоді.

Етап 3. «Селекція стратегії». На даному етапі здійснюється безпосередній вибір економічної стратегії підприємства. З множини евентуальних стратегій обирається найбільш приваблива економічна стратегія, уточнюються її цілі, засоби та індикатори. Вибір економічної стратегії здійснюється за допомогою порівняльного аналізу на основі певних принципів та критеріїв.

Необхідно відзначити найбільш принципові моменти. По-перше, на даному етапі необхідно комплексно, глибоко та детально дослідити взаємозалежність економічної стратегії з вартістю бізнесу, прибутком, портфелем замовлень, ліквідністю та ризиками. По-друге, обираючи, не слід обмежуватися розглядом тільки одного найбільш ймовірного сценарію майбутньої поведінки підприємства [23, с.65]. По-третє, не слід обмежуватись розглядом лише економічної стратегії, яку реально досягти. Хоча безперечно,

що при інших рівних умовах уподобання слід віддати стратегії, що найбільш імпонує даному підприємству для реалізації саме в цей момент часу. В результаті чого визначається економічна стратегія, яку рекомендується реалізувати.

Економічна стратегія повинна передбачати можливість цілеспрямованого удосконалення окремих функціональних блоків, елементів системи та будь-якої їх сукупності.

Особливе місце в процесі обліково-аналітичного забезпечення вибору економічної стратегії відводиться розгляду взаємозв'язку між п'ятьма основними параметрами – вартістю підприємства, економічним прибутком, портфелем замовлень, ліквідністю та ризиками.

Стратегічний взаємозв'язок перерахованих параметрів утворює сутність сукупного критерію вибору економічної стратегії .

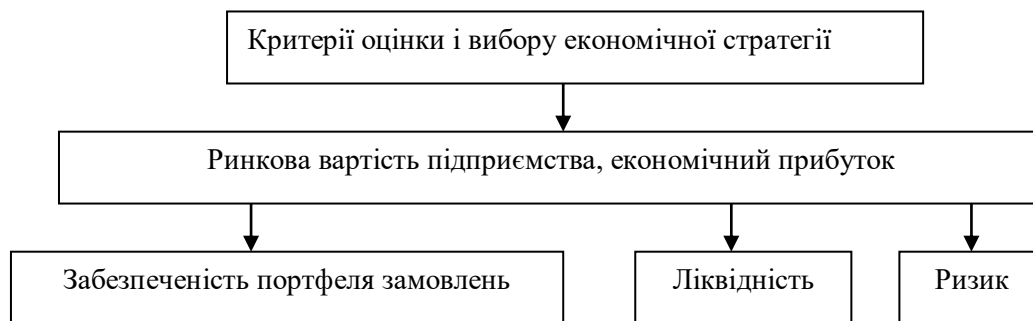


Рис. 1.1. Критерії оцінки та вибору економічної стратегії

На сучасному етапі розвитку теорії менеджменту просто не існує іншого показника, який має аналогічну силу що й ринкова вартість бізнесу по спроможності відобразити в єдиному значенні сукупність різних факторів від яких залежить сьогодення та майбутнє підприємства.

В умовах економічного ризику можливі три економічні результати – від’ємний, нульовий та позитивний.

Максимізація вартості бізнесу являє собою безперервний та постійно оновлюючий цикл стратегічних та оперативних рішень. Принцип максимізації вартості задає єдину проекцію для оцінки результатів,

універсальну систему координат для управління як окремими підсистемами, так і підприємства в цілому, єдину шкалу для виміру успіху на шляху реалізації стратегії. Тільки при наявності вказаного критерію забезпечується взаємна узгодженість, збалансованість та ефективність повсякденних зусиль на всіх рівнях управління.

Центральним питанням формування стратегії являється завоювання та утримання значних конкурентних переваг. В даній галузі стратегічних конкурентних переваг буде зосереджено створення максимальної вартості суб'єкта господарювання. В цей момент конкурентної боротьби на перше місце виходять підприємства, які вміють вірно ідентифікувати свої стратегії та мобілізувати всі існуючі ресурси для досягнення поставлених стратегічних цілей. В сучасному конкурентному просторі кожного виду економічної діяльності, що носить промисловий характер, існує декілька потенційних напрямів бізнесу, які знаходяться в зоні прибутку. Зміна ринкових умов, економічна криза, можуть зруйнувати бізнес-архітектуру, яка ще вчора була успішною. Вартість підприємства має властивість «мігрувати», вона не є константою. Її зв'язок з реалізацією економічної стратегії розвитку полягає в формуванні напрямку бізнесу, де в найближчу перспективу повинна зконцентруватися «нова» вартість [35, с.50].

Сформований портфель замовлень підприємства переважно залежить від стадій його життєвого циклу. При цьому розрізняють життєвий цикл продукції та життєвий цикл підприємства. В межах стратегічного аналізу можлива побудова різних циклічних моделей (модель Л.Грейнера, І. Адізеса та ін.) [5].

1.2. Концептуальні засади формування економічної стратегії підприємства у процесі стратегічного управління

Середовище, в якому діють підприємства в Україні, характеризується нестабільністю і непередбачуваністю. Україна стала на шлях впровадження

ринкових відносин. А будь-який ринок характеризується слабкою передбачуваністю умов росту і розвитку підприємства. На Україні внаслідок суттєвих прорахунків у проведенні реформ і в зв'язку з тим, що ринок лише зароджується, непередбачуваність середовища є до певної міри навіть загрозна.

На сьогодні не існує універсального набору методик, який би гарантував компанії здобуття інформації необхідної якості і в потрібному обсязі для розробки ефективної стратегії. Необхідно розуміти, що при проведенні аналізу, кінцевим результатом стають проекти рішень, тобто стратегічний план.

На жаль, доводиться констатувати той факт, що переважна більшість вітчизняних підприємств сектору з об'єктивних причин недостатньо займаються питаннями власного стратегічного розвитку.

Багато українських промислових підприємств не мають ґрунтового досвіду і відповідної методологічної та інформаційної баз для вироблення економічної стратегії власного розвитку, також відсутнє необхідне кадрове забезпечення для роботи в даній стратегічній галузі.

Стратегія підприємства – це систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості [4].

Історично поняття «стратегія» склалося у військовому лексиконі, де воно означало планування і запровадження в життя політики держави та військово-політичного союзу ряду країн з використанням усіх доступних заходів [30, с.115].

Розробка стратегії фірми – це складний процес, який складається з дій і підходів управлінського персоналу по досягненню заданих показників

діяльності.[1, с. 80]. Саме тому для розробки стратегії необхідно мати талан підприємця і стратегічний образ мислення.

Наведемо основні підходи до визначення поняття «стратегія».

I. Стратегія – це низка цілеспрямованих рішень, які визначають та розкривають цілі компанії; приводять до розробки принципових планів та політик організації, що направлені на досягнення цілей; визначають рамки ділової активності компанії та тип людської та економічної організації; визначають природу економічного та неекономічного вкладу, який компанія намагається зробити задля своїх власників, працівників, клієнтів та громадськості (К. Андрюс).

II. Стратегія – це спосіб поведінки або план, який інтегрує основні цілі організації, норми та дії в єдине ціле, допомагає направляти та розміщувати ресурси унікальним і неповторним чином, який заснований на відносних внутрішніх перевагах та недоліках організації, очікуваних змінах в оточенні та пов'язаних з ними діями конкурентів (Дж. Б. Куїн).

III. Стратегія – це деякий набір рішень, котрі направляють і формують подальші дії, котрі не так просто змінити після прийняття і котрі виявлять найбільший вплив на досягнення компанією своїх стратегічних цілей [7,с .87].

IV. Стратегія – це довгостроковий якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на закріплення позицій, задоволення споживачів та досягнення поставлених цілей. Він розробляється для того, щоб визначити, в якому напрямі буде розвиватись компанія, та приймати рішення при виборі способу дій [17, с.28].

Тепер досить багато місця в економічній літературі займає питання відносно сполучення або розділення підходів до визначення «стратегії як процесу» та «стратегії як результату» (кінцевого орієнтиру). В першому випадку необхідно відповісти на такі запитання:

- а) «Хто ми є», «Де ми знаходимося» (положення А);
- б) «Куди ми йдемо?» або «Якими ми бажаємо бути?» (положення В);

в) «Коли і як ми досягнемо наших цілей?» тобто перейти з положення А в положення В.

Визначення «стратегії як результату» пов'язано з ототожненням мети та стратегії і зумовлено необхідністю встановлення конкретних орієнтирів для здійснення стратегічної діяльності. У цьому контексті розрізняються такі підходи.

Найчастіше стратегію ототожнюють з концепцією на ринках, із заходами, що дають змогу зміцнити конкурентну позицію та збільшити частку на «своїх ринках», вести боротьбу за завоювання нових ринків [15, с.17].

За більш широким визначенням стратегія – це конкретизована у певних показниках позиція у середовищі, яку займає підприємство, це своєрідний погляд на внутрішнє і зовнішнє середовище і спроба знайти шляхи ефективного пристосування до зовнішніх, неконтрольованих фірмою факторів, а також проведення необхідних змін елементів та їхніх комбінацій внутрішнього середовища [50, с.117].

У сучасній літературі можна виокремити дві основні концепції стратегії – філософську та організаційно-управлінську.

Філософська концепція наголошує на загальному значенні стратегії для підприємства.

Стратегію можна розглядати як філософію, якою має керуватися організація, що її реалізовує. З цієї точки зору стратегія це:

- позиція, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток;
- інтегральна частина менеджменту, що дозволяє усвідомити майбутнє;
- процес мислення, інтелектуальні вправи, які потребують спеціальної підготовки, навичок і процедур;
- відтворювана цінність, що дає змогу досягти найкращих результатів активізацією діяльності всього персоналу.

Стратегію можна визначити як шаблон логічної, послідовної поведінки, яка складається на підприємстві свідомо чи стихійно.

Стратегію також можна визначити як найважливіший елемент самовизначення підприємства чи організації. У такому контексті вона тісно пов'язана з характеристиками та особливостями організаційної культури, має як правило, всі її переваги і недоліки, дає змогу формулювати соціальні стратегії загалом і елементи соціальних напрямків у стратегіях іншого типу.

Організаційно-управлінська концепція стратегії пов'язана з конкурентними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності на підприємстві [12, с.111].

Згідно з поглядами класика А. Чендлера, стратегія – це «визначення основних довгострокових цілей та задач підприємства, прийняття курсу дій та розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей» [11, с.37]. З одного боку таке тлумачення «стратегії» спирається на традиційний підхід до її визначення як особливого методу розподілу ресурсів між поточними та майбутніми видами діяльності. З іншого боку, в цьому визначенні основний головний акцент робиться саме на досягненні цілей. До такого підходу наближається таке визначення: «стратегія – це загальний, всебічний план досягнення цілей» [18, с.276].

Ототожнення стратегії й плану впливає з теорії ігор, де стратегія – це план дій у конкретній ситуації, що залежить від вчинків опонента. Відомий спеціаліст із стратегічного управління А. Томпсон поєднує планові заходи стратегії з поведінковими аспектами організації.

Стратегія – це специфічний управлінський план дій спрямованих, на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану [24, с.96].

У фундаментальній праці А. Ансоффа «Стратегічна управління» наводиться таке тлумачення стратегії: «За своєю суттю стратегія є переліком

правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності» [46, с.218].

У даному підтексті стратегія – це стрижень, навколо якого концентруються всі види виробничо-господарської діяльності.

Усі ці аспекти з різних боків характеризують таке унікальне явище, як стратегія. Фахівець з стратегічного менеджменту І. Ансофф стверджує, що досвідчений фахівець бізнесу завжди зможе розгледіти за успіхом фірми ту чи іншу оригінальну стратегію [21, с.75].

Стратегія – це довгостроковий курс розвитку фірми. Спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики [65, с.68].

Для розробки стратегії кожне підприємство має усвідомити такі важливі елементи своєї діяльності: місію; конкурентні переваги; особливості організації бізнесу; ринки збуту, де діє фірма; продукцію (послугу); ресурси; структуру; виробничу програму; організаційну культуру.

Підбиваючи загальний підсумок щодо стратегії, треба констатувати що немає загальноприйнятого та узгодженого визначення.

Отже стратегія:

– дає визначення основних напрямків і шляхів досягнення цілей зміцнення, зростання та забезпечення виживання організації в довгостроковій перспективі на основі концентрації зусиль на певних пріоритетах;

– є способом взаємодії фірми з зовнішнім середовищем;

– формується на основі дуже узагальненої, неповної та недостатньо точної інформації;

– постійно уточнюється в процесі діяльності, чому має сприяти добре налагоджений зворотній зв'язок [8, с.257];

– через багатоцільовий характер діяльності підприємства має складну внутрішню структуру, тобто можна ставити питання про формування системи стратегій у вигляді «стратегічного набору» [29, с.44];

- є основою для розробки стратегічних планів, проектів і програм, які є системною характеристикою напрямків розвитку підприємства;
- є інструментом між функціональної інтеграції діяльності підприємства, способом досягнення синергії;
- є основою для проведення змін в організаційній структурі підприємства, узагальненим стрижнем діяльності всіх ланок управління;
- є основним змістовним елементом діяльності вищого управлінського персоналу;
- є фактором стабілізації відносин в організації;
- дає змогу налагодити ефективну мотивацію, контроль, облік та аналіз, виступаючи як стандарт, який визначає успішний розвиток та результати.

Кожен процес чи явище можуть давати лише те, що є в їхньому потенціалі. Стратегія – це багатогранне та дуже ефективне для діяльності підприємства творіння, яке, між іншим, не є панацеєю від всіх негараздів[53, с.360] . Тому дуже важливо чітко визначити, чого не потрібно очікувати від стратегії.

Стратегія не виконує наступне:

- негайного результату;
- 100% передбачення майбутнього, котре б забезпечувало у поточному періоді прийняття «винятково вірних рішень»;
- продаж товарів у запланованому обсязі;
- забезпечення необхідними за кількісними та якісними характеристиками ресурсами за низькими цінами саме тими постачальниками, що були заздалегідь визначені;
- 100% виконання всіх стратегічних настанов.

Чим не повинна бути стратегія:

- «вилитим у бронзі» планом, який потрібно виконати за будь-яких умов і будь-якою ціною;

- переліком сухих стандартних форм і документів, де втрачається основна ідея існування та розвитку організації;
- простою агрегацією продуктових, ресурсних і функціональних планів;
планом «обсягом 100 сторінок»;
- ідеєю лише вищого управлінського персоналу;
- заміною здорового глузду та інтуїції;

Аналіз діяльності підприємств у ринковій економіці дав змогу виокремити фактори, що найбільш суттєво впливають на зміст стратегії (див. рис. 1.2):

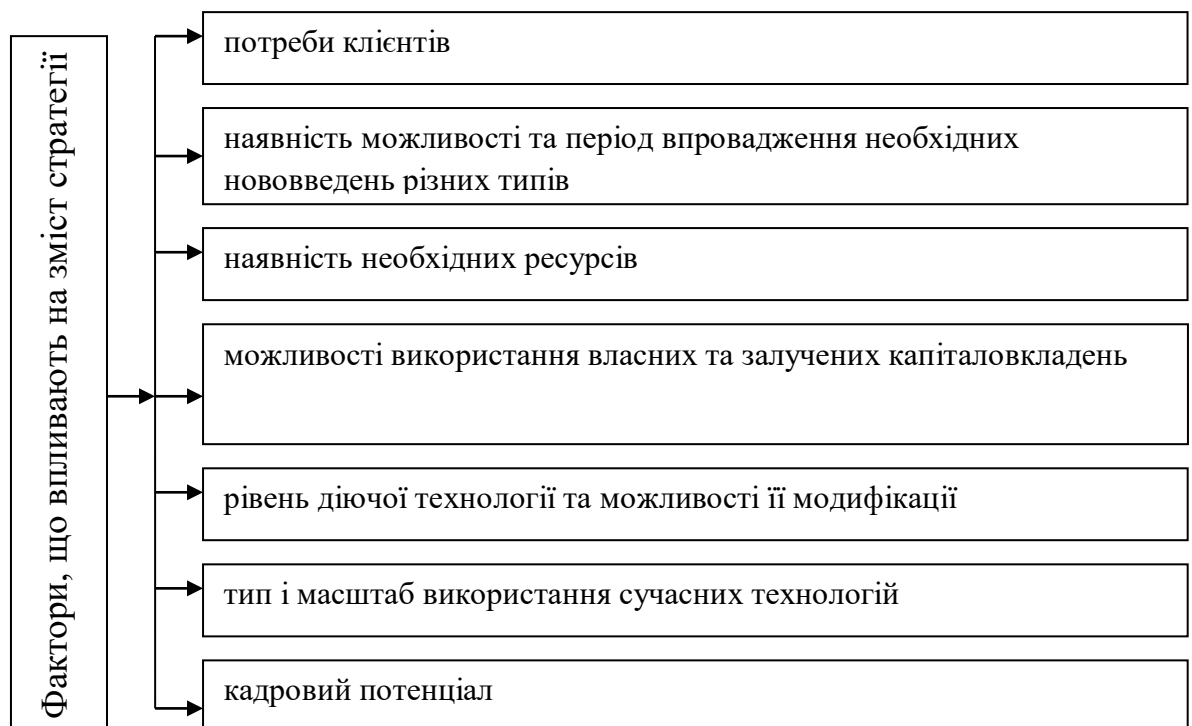


Рис. 1.2. Фактори, що найбільш суттєво впливають на зміст стратегії підприємства

Дослідження факторів не завжди дає змогу уникнути помилок. Так М. Портер зазначає, що «картина змісту корпоративних стратегій досить похмура». Це зумовлено недостатнім рівнем обґрунтування стратегії підприємства. Ознаки недостатнього обґрунтування стратегії:

- орієнтація на «вузьке коло питань» , що не охоплюють усієї системи стосунків підприємства та особливостей його діяльності;
- передбачення однобічного розвитку без резервних стратегій і запасних варіантів;
- ототожнення стратегії і тактики діяльності;
- недостатнє врахування зовнішніх та внутрішніх факторів, використання необґрунтованих гіпотез і недостатньої кількості інформації.

Зміст стратегії залежить від ситуації, в якій знаходиться фірма. А оскільки такі ситуації є найрізноманітнішими і їхня кількість необмежена, то відповідно і кількість стратегій є досить великою. Тобто можна говорити про те, що стратегій існує стільки, скільки є фірм.

Теорія і практика господарювання на мікрорівні демонструє широке коло загальних стратегій розвитку підприємств. В залежності від класифікаційної ознаки розрізняють наступні типи стратегій (рис. 1.3.)

[26, с.267]:

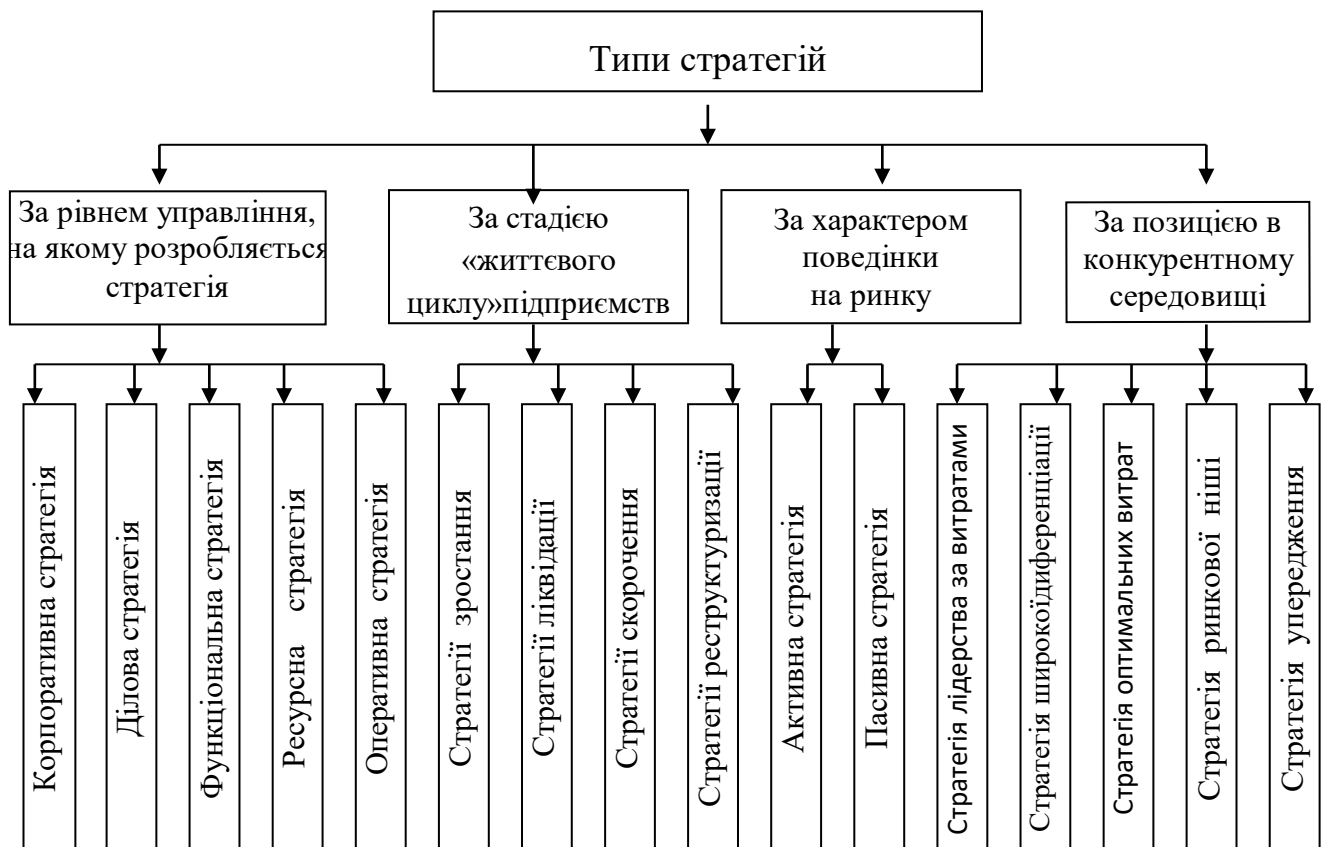


Рис. 1.3. Класифікація типів стратегій

Процес формування економічної стратегії підприємства доцільно здійснювати на основі певних принципів, тобто основних вихідних положень відповідно до її сутності, складових та призначення (див. додаток А 1.1). Дотримання даних принципів спрямоване на формування однорідної основи та підходів для ефективної побудови стратегії та комплексного забезпечення стабільності підприємства [36].

Дотримання вищенаведених принципів формування економічної стратегії підприємства покликане створити для суб'єкта господарювання сприятливі умови для подальшого ефективного функціонування та розвитку з максимальним врахуванням ймовірних змін, тенденцій та вимог ринкового середовища.

Процес розробки стратегії – сукупність послідовних заходів по формуванню цілей і дій організації з врахуванням динамічного, мінливого і невизначеного середовища для оптимального використання існуючого потенціалу і забезпечення відповідності зовнішнім вимогам (рисунок 1.4).

Для вибору стратегічних позицій підприємства доцільно користуватися концепцією стратегічних зон господарювання (СЗГ), стратегічних господарських центрів (СГЦ), зон стратегічних ресурсів (ЗСР), груп стратегічного впливу [56, с.142].

Стратегічна зона господарювання (СЗГ) - це окремий сегмент оточення фірми, зовнішнього середовища фірми, на яке фірма має (чи хоче мати) вихід.

Термін «синергізм» в біології означає співробітництво між різними органами.

Синергія - це стратегічні переваги, які виникають при з'єднанні двох чи більшого числа підприємств в одних руках.

Підвищення ефективності проявляється в зростанні продуктивності праці чи зменшенні витрат виробництва, ефект сумісних дій вище простої суми індивідуальних зусиль.

Синергічний ефект особливо великий при створенні єдиної для всіх СЗГ виробничої та соціальної інфраструктур, що приводить до значного збільшення віддачі капітальних вкладень.

Таким чином, при управлінні набором СЗГ необхідне компромісне сполучення короткострокових та довгострокових орієнтирів. До таких орієнтирів відносяться:

- 1) короткострокові перспективи зростання;
- 2) довгострокові перспективи зростання;
- 3) короткострокова рентабельність;
- 4) довгострокова рентабельність;
- 5) стратегічна гнучкість;
- 6) синергізм.

Таблиця 1.1

Виділення стратегічної зони господарювання

Параметри	Перспектива	Визначальні фактори
Потреба ↓	Зростання	Фаза розвитку попиту Розміри ринку Торгові бар'єри
Технологія ↓	Рентабельність	Звички покупців Склад конкурентів, Інтенсивність конкурентів Канали збуту
Тип клієнта ↓	Нестабільність	Економічна Технологічна Соціально-політична
Географічний район ↓	Фактори успіху	



Рис. 1.4. Етапи процесу розробки стратегії

Стратегічний господарський центр (СГЦ) - виробничі підрозділи, що виділені усередині фірми, відповідають за стратегію розвитку стратегічних зон господарювання.

Підприємство потребує постійного пошуку перспективних СЗГ. Схематично процес виділення стратегічної зони господарювання може бути представлений у таблиці 1.1 [16,с.40]:

Зони стратегічних ресурсів (ЗСР) - сукупність постачальників основних ресурсів, що можуть забезпечити підприємство цими ресурсами для виводу на ринок певного товарного асортименту.

Групи стратегічного впливу (ГСВ) - контактні аудиторії, що можуть забезпечити тиск на місію фірми та її кардинальну зміну (спілки захисту прав споживачів, уряд тощо).

Оцінка привабливості СЗГ починається з глобального прогнозу економічних, соціально-політичних умов, технологічних умов, що цікавлять СЗГ.

Потім аналізують ступінь впливу найважливіших тенденцій на СЗГ. В результаті - оцінка ступеня нестабільності. Нестабільність проявляється через сприятливі тенденції (О) та несприятливі тенденції (Т).

Проводять екстраполяцію попередніх тенденцій зростання та рентабельності. За допомогою аналізу факторів, що визначають попит (приріст чисельності споживачів, динаміка географічного розширення, ступінь старіння продукції, ступінь оновлення продукції, ступінь оновлення технології, рівень насиченості попиту тощо) методом бальної оцінки (від -5 до +5) виводиться оцінка в близькій та далекій перспективі. Її використовують для корекції екстраполяції росту[47, с.238].

Найважливішими стратегічними завданнями для фірми на перспективу є:

- визначення набору СЗГ, у якому підприємство буде працювати;
- визначити наявність та ступінь взаємодії між СЗГ, що увійдуть до стратегічного набору;
- визначення набору СЗГ, що найбільш задовольняє цілі діяльності фірми та визначення методів захисту від несподіванок, що очікують фірму.

Гнучкість фірми – здатність її до ефективної адаптації. Гнучкість має два аспекти:

1) внутрішня гнучкість, тобто координація, при якій потужності, матеріальні, професійні і управлінські ресурси можуть бути легко переведені з однієї СЗГ в іншу. Вищий ступінь гнучкості - повна фінансова ліквідність – швидке переведення всіх ресурсів фірми в гроші;

2) зовнішня гнучкість – здатність фірми до ефективної варіації цілей, що забезпечує своєчасну ефективну зміну набору СЗГ та товарної, цінової, інвестиційної політики, що проводиться на підприємстві.

Переважаючий варіант набору СЗГ обирається на основі комплексної оцінки відповідності кожного варіанта набору значенням вказаних орієнтирів та пріоритетів.

Існують дві точки зору на те, як слід поводити себе організаціям, взаємодіючи із суспільством. Згідно з однією з них організація соціально відповідальна, коли максимально збільшує прибуток, не порушуючи законів і норм державного регулювання [52, с.73]. З цих позицій організація повинна переслідувати тільки економічні цілі. Згідно з іншою точкою зору організація в доповнення до відповідальності економічного характеру в процесі здійснення своєї діяльності зобов'язана враховувати людські і соціальні аспекти свого впливу на працівників, споживачів і місцеві общини, в рамках яких проходить її діяльність; вносити деякий позитивний вклад у вирішення соціальних проблем суспільства в цілому. Прихильники цієї точки зору вважають також, що суспільство очікує від сучасних організацій не тільки демонстрації високих економічних результатів, але і суттєвих досягнень з точки зору соціальних цілей суспільства.

1.3.Основні напрямки підвищення економічної стратегії підприємства

Оцінка стану економічного середовища полягає в аналізі ключових характеристик визначених факторів та складається із ряду взаємопов'язаних процедур:

I. Характеристика державної політики в галузі регулювання економіки. При оцінці досліджують наступні елементи:

Антимонопольна політика визначає:

- методи контролю і обмеження природних і державних монополій;
- порядок контролю за злиттям, об'єднанням, поглинанням;
- контроль за приватизацією;
- обмежене державне втручання в зовнішню торгівлю;
- умови контролю за цінами і зарплатами;
- ліцензування видів діяльності;
- квоти певних видів експорту або імпорту;
- стимулювання розвитку малого бізнесу.

Фінансова політика держави в стимулюванні конкуренції:

- регулювання умов надання кредитів;
- система оподаткування;
- норми рентабельності;
- депозитні ставки.

Регулювання експорту та імпорту на основі зміни:

- митної політики;
- квот;
- ліцензій.

Участь держави в підприємстві:

- підтримка певної частини державної власності в усіх галузях;
- державне капіталовкладення;
- державне замовлення.

Державна стандартизація:

- виробництва;

– екології;

– продукції.

Регулювання видобутку природних копалин, цін на сировину, матеріали, енергію, воду, землю.

Законодавчо закріплена патентна політика.

Соціальний захист споживачів за допомогою законодавчого закріплення прав споживачів.

II. Оцінка можливості появи нових конкурентів.

Нові конкуренти перерозподіляють ринок, що загострює конкурентну боротьбу, знижує ціни та рентабельність. Реальність цієї загрози залежить від рівня «вхідного бар'єру», тобто сукупність економічних, технічних, організаційних умов для створення нового виробництва, який визначається факторами, що потрібно оцінити [6, с.308]:

1. Рівень галузевої собівартості та переважний тип виробництва. Низький рівень галузевої собівартості при крупно масштабному виробництві може бути добрим захистом від появи нових конкурентів. Але у деяких випадках велике виробництво сприяє зниженню рівня «вхідного бар'єру»: за рахунок високого ступеня стандартизації продукції, яка перешкоджає задоволенню специфічних потреб споживачів тощо.

2. Ступінь диференціації продукції. Це сприяє глибокій сегментації ринку і високому ступеню його зайнятості. Це перешкоджає пошуку зайнятого сегменту ринку.

3. Доступність каналів розподілу продукції. Зайнятість ринку означає канали розподілу зайняті конкурентами. Це змушує кооперуватись із існуючими конкурентами щодо збуту продукції, або створити власні канали. Це зменшує рентабельність продажів в період становлення підприємства і полегшує задачу галузевих конкурентів щодо виживання новачків.

4. Потреби в додаткових капіталовкладеннях, які фінансово виснажують і обмежують можливості входження в галузь. Потреба нового

виробництва у значних фінансових ресурсах на початкових етапах його діяльності веде до фінансового виснаження і обмежує можливість входження в галузь.

5. Консерватизм існування системи поставок. Нове підприємство повинне сплатити певну ціну за переорієнтацію існуючої системи поставок на себе. На практиці це означає створення сприятливих умов поставок, що збільшує собівартість і ціну кінцевої продукції.

6. Фактори, які визначають високий рівень собівартості:

- висока захищеність сучасних технологій патентами;
- утруднений доступ до використання сировини;
- зайнятість найвигідніших з точки зору ринкової кон'юнктури географічних регіонів;
- ріст професійних навичок та кваліфікації.

III. Визначення характерного впливу споживачів на інтенсивність конкуренції.

Може бути значним при наявності умов:

1. Споживачі купляють переважну долю продукції та тиснуть на продавця під загрозою зменшення обсягів закупок продукції (монополістична влада).

2. Куплена продукція має високу питому вагу в бюджеті споживача за рахунок чого, споживач стає більш чутливим до ціни, якості продукції і т.п.

3. Росте ступінь стандартизації продукції, чим зумовлює ситуацію в якій існує великий вибір виробників одного і того ж товару, тобто споживач може переключитися на іншого виробника товару.

4. Споживачі складаються з фізичних осіб з низьким доходом (низькорентабельне виробництво), що зумовлює спад рівня закупок, обмежене виробництво та ріст цін.

5. Високий ступінь інтеграції виробництва, якщо куплений товар обмежений виробництвом в інтегрованих підрозділах, то останній має можливість тиснути на виробництво загрозою припинення закупок.

6.Куплена продукція не впливає на якість кінцевої продукції. Споживач більш чутливий до ціни і намагається не допустити її росту.

7.Споживач має певну інформацію про вироблену продукцію, що збільшує можливості споживчого вибору.

8.Висока ступінь організації споживачів: наявність спілок споживачів, спеціальної преси, законів про права споживачів тощо.

IV. Вплив постачальників продукції на інтенсивність конкуренції.

Постачальники впливають на конкуренцію у галузі за допомогою ціни та якості. При цьому росту інтенсивності конкуренції сприяють:

1.Незначна кількість постачальників, які визначають політику поставок.

2.Галузь споживає незначну частину продукції, що виробляється постачальником, а тому зміни цін не впливають на собівартість і ціну виробу.

3.Продукція відіграє важливу роль у кінцевому виробі. Що зміцнює залежність споживача від постачальника.

4.Відсутність ефективних замінників продукції, низький рівень вимог до характеристик поставлених товарів.

5.Висока диференціація продукції яка постачається, є наслідком високого рівня спеціалізації постачальників на випуску конкретних виробів, що перешкоджає пошук споживачем інших постачальників аналогічної продукції.

6.Низький рівень вертикальної інтеграції виробництва у споживача, тобто споживач не може сам виробляти продукцію, що закупляється і повністю залежить від поставок.

V. Оцінка загрози з боку товару-замінника.

Правило цінової привабливості: висока ціна на товар А – високий попит на товар В. Така загроза тим більша, чим більші: обсяг виробництва товарів замінників, кількість ефективних замінників, різниця в цінах між виробом-оригіналом і товаром замінником на користь останнього [69, с.211].

Висновки до розділу I

В економічній літературі останні роки спостерігається зміщення економічних категорій «критерій» і «показник», а серед науковців спостерігаються різні точки зору і підходи до даної проблеми. Прихильники єдиного критерію вважають, що ця вимога повинна розповсюджуватись на всі рівні господарювання. Інші економісти стверджують про необхідність використання різних критеріїв ефективності в залежності від рівня господарського управління. На нашу думку, існування єдиного критерію, який виражає комплексну узагальнюючу оцінку явищ, передбачає існування інших індикаторів, покликаних кількісно відображати різнобічно економічні процеси. В даному випадку вартість підприємства є інтегральним критерієм ефективності, а портфель замовлень, економічний прибуток, ліквідність та ризики є окремими індикаторами комплексної мультиіндикаторної моделі.

В ході вибору економічної стратегії підприємства можливі два варіанти: очевидне домінування одного критерію (домінуючий показник) та наявність декількох рівнозначних критеріїв (в даному випадку доцільно передбачити спосіб зведення багатьох критеріїв до одного – інтегрального показника).

Загалом аналітик може обрати одну з стратегій для досліджень:

- 1) стратегію компенсації, коли критерії порівнюються для різних альтернативних видів стратегій;
- 2) стратегію виключення, коли порівнюються значення критеріїв окремої альтернативи з певними його екстремумами з метою виключення досліджуваної альтернативи з подальшого розгляду.

Формування стратегії розвитку підприємства слід розглядати як точку відліку в процесі впровадження концепції управління вартістю. При цьому розробка нової стратегії може здійснюватися в одному із наступних напрямків:

- збереження поточної стратегії з оцінкою її результатів через призму внутрішньої вартості підприємства;
- розширення поточної стратегії з встановленням нових тактичних та політичних цілей з метою максимізації вартості підприємства;
- розробка принципово нової стратегії розвитку, де встановлені цілі, що найкращим чином відповідають головній задачі – підвищення вартості підприємства.

РОЗДІЛ II. ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ «ХМЕЛЬНИЦЬКА АТОМНА ЕЛЕКТРОСТАНЦІЯ»

2.1 Аналіз фінансово- господарської діяльності показників на «Хмельницькій атомній електростанції»

Суть горизонтального аналізу полягає в порівнянні показників з показниками попереднього періоду. Інфляція різко викривлює дані аналізу, тому в такому разі треба порівнювати дані аналізу з іншими підприємствами відповідної галузі. Вертикальний аналіз показує структуру коштів підприємства і їх джерел. Відносні показники певною мірою згладжують негативний вплив інфляційних процесів, які можуть суттєво викривляти абсолютні показники фінансової звітності. Вертикальний і горизонтальний аналіз активу балансу за 2015 рік відображений в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Структура активу балансу за 2015 рік

Актив	Балансова вартість, тис. грн			Структура, %		
	на початок року	на кінець року	похибка(+,-)	напочаток року	накінець року	похибка(+,-)
1.Необоротні активи:	5852867	5748523	-104344	75,95	73,92	-2,03
- нематеріальні активи	24169	36726	12557	0,31	0,47	0,16
- основні засоби	5515147	5310167	-204980	71,57	68,29	-3,28
- незавершені капітальні інвестиції	291841	363324	71483	3,79	4,67	0,89
- довгострокова дебіторська заборгованість	21710	38306	16596	0,28	0,49	0,21
2.Оборотні активи:	1202157	1320854	11869	15,60	16,99	1,39
- запаси	500490	624597	12410	6,49	8,03	1,54
- дебіторська заборгованість	698668	694315	-4353	9,07	8,93	-0,14
- грошові кошти та їх еквіваленти	1119	1089	-30	0,01	0,01	0,00
- інші оборотні активи	1880	853	-1027	0,02	0,01	-0,01

Продовження таблиці 2.1.						
3.Витрати майбутніх періодів	635246	706944	71698	8,24	9,09	0,85
4.Необоротні активи та групи вибуття	15893	-	-15893	0,21	0	-0,21
Баланс	7706163	7776321	70158	100,00	100,0	0,00

З результатів таблиці видно, що на кінець 2015 року сума необоротних активів зменшилася на (-104344) тис.грн та сума оборотних активів збільшилася на 118697 тис.грн, а сума витрат майбутніх періодів збільшилися на 71698 тис.грн. На початок року в активі балансу необоротні активи та групи вибуття дорівнювали 15893 тис.грн, а на кінець року їх не було. В структурі активу відбулися аналогічні зрушення, тобто частка необоротних активів зменшилася на (-2,03%), а частки оборотних активів і витрат майбутніх періодів збільшилися на 1,39% і 0,85% відповідно. В структурі необоротних активів найбільшу частку займає частка основних засобів: на початок року – 71,57% і на кінець року – 38,29%. В структурі оборотних активів найбільші частки на початок року займали запаси і дебіторська заборгованість, а на кінець року частка запасів збільшилася і в результаті зменшилася частка дебіторської заборгованості. Тобто відбулися позитивні зрушення в структурі активу балансу, а саме, зменшення частки дебіторської заборгованості і зменшення частки основних фондів. Позитивне зрушення спостерігалось в збільшенні частки запасів та грошових коштів в структурі активу балансу. Вертикальний і горизонтальний аналіз активу балансу за 2016 рік показано в таблиці 2.2.3 результатів таблиці 2.2 видно, що сума необоротних активів збільшилася на 18596597 тис.грн та сума оборотних активів – на 420380 тис.грн, а сума витрат майбутніх періодів зменшилися на (-237796) тис.грн.

В структурі активу відбулися наступні зрушення: частка оборотних активів зменшилася на (-10,43%) і частка витрат майбутніх періодів – на (-7,32%), а частка оборотних активів збільшилися на 21,08%.

Таблиця 2.2

Структура активу балансу за 2016 рік

Актив	Балансова вартість, тис. грн.			Структура, %		
	напочаток року	на кінець року	похибка (+,-)	на початок року	на кінець року	похибка (+,-)
1.Необоротні активи:	5747979	24344576	18596597	73,92	95,00	21,08
- нематеріальні активи	36726	35948	-778	0,47	0,14	-0,33
- основні засоби	5310701	23990830	18680129	68,30	93,62	25,32
- незавершені капітальні інвестиції	362246	275418	-86828	4,66	1,07	-3,58
- довгострокова дебіторська заборгованість	38306	42380	4074	0,49	0,17	-0,33
2.Оборотні активи:	1320854	1741234	420380	16,99	6,56	-10,43
- запаси	624597	1047267	422670	8,03	3,94	-4,09
- дебіторська заборгованість	694315	693042	-1273	8,93	2,61	-6,32
- грошові кошти та їх еквіваленти	1089	364	-725	0,014	0,001	-0,013
- інші оборотні активи	853	561	-292	0,011	0,002	-0,009
3.Витрати майбутніх періодів	706944	469148	-237796	9,09	1,77	-7,32
Баланс	7775777	26554958	18779181	100	100	0

В структурі необоротних активів найбільшу частку займає частка основних засобів, яка збільшилася на кінець року на 25,32% і дорівнювала на кінець року – 93,62%. В структурі оборотних активів найбільші частки на початок року займали запаси і дебіторська заборгованість, а на кінець року їх частка зменшилася відповідно на (-4,09)% і (-6,32)%.

Вертикальний і горизонтальний аналіз пасиву балансу за 2015 рік показаний в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Структура пасиву балансу за 2015 рік

Пасив	Балансова вартість, тис. грн			Структура, %		
	на початок року	на кінець року	похибка (+,-)	на початок року	на кінець року	похибка (+,-)
1. Власний капітал	4638679	5386850	748171	60,19	69,27	9,08
2. Забезпечення наступних витрат і платежів	734460	741227	6767	9,53	9,53	0,00
3. Довгострокові зобов'язання	0	0	0	0	0	0
4. Поточні зобов'язання	1765519	1104056	-661463	22,91	14,20	-8,71
5. Доходи майбутніх періодів	567505	544188	-23317	7,36	7,00	-0,37
Баланс	7706163	7776321	70158	100	100	0

При аналізі складу і структури пасиву балансу за 2015 рік виявилось, що відбулося збільшення власного капіталу на 748171 тис.грн і збільшення забезпечення наступних витрат і платежів на 6767 тис.грн, а по інших розділах відбулося зменшення, тобто, поточні зобов'язання зменшилися на (-661463) тис.грн, а доходи майбутніх періодів на (-23317) тис.грн. В структурі пасиву, аналогічно, збільшилася частка власного капіталу на 9,08%. Зменшилася частка поточних зобов'язань на (-8,71)% і доходів майбутніх періодів – на (-0,37)%. Отже, спостерігаються позитивні зрушення в складі і структурі пасиву балансу, тобто зменшується сума поточних зобов'язань при збільшенні власного капіталу підприємства.

Вертикальний і горизонтальний аналіз пасиву балансу за 2016 рік показано в таблиці 2.4. Аналіз складу і структури пасиву балансу за 2016 рік показав, що на кінець року відбулося збільшення власного капіталу на 16080904 тис.грн і збільшення поточних зобов'язань на 2720684 тис.грн, а по

іншим розділам відбулося зменшення, тобто, доходи майбутніх періодів – на (-22315) тис.грн і забезпечення наступних витрат і платежів на (-92) тис.грн.

В структурі пасиву, аналогічно, збільшилася частка власного капіталу на 11,57%. Зменшилася частка забезпечення наступних витрат і платежів на (-6,74)% та доходів майбутніх періодів – на (-5,03)%, частка поточних зобов'язань збільшилася на 0,21% . Отже, спостерігаються позитивні зрушення в складі і структурі пасиву балансу.

Таблиця 2.4

Структура пасиву балансу за 2016 рік

Пасив	Балансова вартість, тис. грн			Структура, %		
	на початок року	на кінець року	похибка (+,-)	на початок року	на кінець року	похибка (+,-)
1.Власний капітал	5386704	21467608	16080904	69,28	80,84	11,57
2.Забезпечення наступних витрат і платежів	741227	741135	-92	9,53	2,79	-6,74
3.Довгострокові зобов'язання	0	0	0	0	0	0
4.Поточні зобов'язання	1103658	3824342	2720684	14,19	14,40	0,21
5.Доходи майбутніх періодів	544188	521873	-22315	7,00	1,97	-5,03
Баланс	7775777	26554958	18779181	100	100	0

У діяльності підприємства значне місце посідає оборотний капітал, який направлений на закупку сировини, матеріалів і запасів, а також забезпечення виробничої діяльності підприємства. Тому так важливо проаналізувати склад і структуру оборотних коштів за даними таблиці 2.5.

З даних таблиці видно, що погіршилося управління виробничими запасами і незавершеним виробництвом в 2016 році, про що свідчить зменшення обсягу незавершеного виробництва на (-31) тис.грн, і збільшення виробничих запасів на складах на 422899 тис.грн. У 2016 році зменшилися обсяги поточних біологічних активів на (-33) тис.грн та запаси товарів – на (-165) тис.грн. Зменшилася дебіторська заборгованість за товари, роботи ,

послуги на (-220) тис.грн, за розрахунками на (-772) тис.грн та інша поточна дебіторська заборгованість – на (-281) тис.грн.

Тобто збільшилися частки виробничих запасів та спостерігається зменшення часток в структурі оборотних активів незавершеного виробництва, грошових коштів, товарів, дебіторської заборгованості і та інших оборотних активів.

Таблиця 2.5.

Аналіз складу оборотних активів

Оборотний актив	Сума, тис. грн.			Структура, %		
	2015	2016	похибка (+,-)	2015	2016	похибка (+,-)
1.Запаси:						
- виробничі запаси	622479	1045378	422899	47,13	60,04	12,91
- поточні біологічні активи	425	392	-33	0,03	0,02	-0,01
- незавершене вирибництво	777	746	-31	0,06	0,04	-0,02
- товари	916	751	-165	0,07	0,04	-0,03
2.Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	6435	6215	-220	0,49	0,36	-0,13
3.Дебіторська заборгованість за розрахунками:						
- з бюджетом	337	366	29	0,03	0,02	0,00
- з виданими авансами	2250	1668	-582	0,17	0,10	-0,07
- із внутрішніх розрахунків	680768	680549	-219	51,54	39,08	-12,46
4.Інша поточна дебіторська заборгованість	4525	4244	-281	-4525	0,32	-0,02
5.Грошові кошти та їх еквіваленти	1089	364	-725	0,08	0,02	-0,06
6.Інші оборотні активи	853	561	-292	0,06	0,03	-0,03
Всього оборотні активи	132085 4	1741234	420380	100,0	100,0	0,00

Тобто збільшилися частки виробничих запасів та спостерігається зменшення часток в структурі оборотних активів незавершеного виробництва, грошових коштів, товарів, дебіторської заборгованості і та інших оборотних активів.

Аналіз оборотності оборотних коштів використовує наступні показники: коефіцієнт обороту (кількість обертів), тривалість обороту і коефіцієнт завантаження оборотних коштів. Аналіз оборотності оборотних коштів показаний в таблиці 2.6.

Позитивним моментом в діяльності підприємства є прискорення оборотності оборотних коштів у 2015 році на 0,44 обороти та зменшення тривалості одного обороту на 48,7 днів, у 2016 році погіршилося використання оборотного капіталу, оборотність уповільнилася на 0,21 обороти.

Таблиця 2.6

Аналіз оборотності оборотних коштів

Показник	Рік			Відхилення	
	2014	2015	2016	2015-2014	2016-2015
1.Обсяг товарної продукції, тис.грн	1912717	2557784	2783464	645067	225680
2.Обсяг оборотних коштів, тис.грн	1202157	1261506	1531044	59349	269539
3.Кількість оборотів	1,59	2,03	1,82	0,44	-0,21
4.Коефіцієнт завантаження оборотних коштів, грн.	0,63	0,49	0,55	-0,14	0,06
5.Тривалість одного обороту, дні	226,3	177,6	198,0	-48,7	20,5

Сума вивільнених оборотних коштів в 2015 році в результаті зменшення тривалості одного обороту:

- абсолютна сума дорівнює 59349 тис.грн (1261506 – 1202157);
- відносна сума дорівнює (-346081) тис.грн (2557784 / 360* (-48,7)),

тобто має місце економія обігового капіталу.

Сума перевитрат оборотних коштів в 2016 році в результаті збільшення тривалості одного обороту:

- абсолютна сума дорівнює 269539 тис.грн (1531044 – 1261506);
- відносна сума дорівнює 158232,557 тис. грн (2783464 / 360) * 20,5),

тобто спостерігалися перевитрати обігового капіталу.

Резервами для прискорення оборотних коштів є: скорочення розмірів запасів сировини і матеріалів; скорочення виробничого циклу; прискорення

інкасації дебіторської заборгованості з метою переведення її в грошові активи методом факторингу; прискорення періоду інкасації платіжних документів; нормування розмірів оборотних активів та інші.

Найважливішим показником діяльності підприємства є прибуток, він відображає величину зростання авансованої вартості внаслідок процесу виробництва та є джерелом формування власних джерел фінансових ресурсів підприємства.

Завданнями аналізу прибутку є оцінка зміни величини прибутку, динаміка прибутку, з'ясування причин змін величини прибутку в цілому і його складових частин, виявлення резервів подальшого зростання прибутку.

Для оцінки виконання і характеристики динаміки фінансових результатів підприємства складемо аналітичну (таблицю 2.7.) У 2015 році в порівнянні із 2014 роком чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 33,7% або на 3328 тис.грн, а у 2016 році зменшився на 9,47% або на 1250 тис.грн. За аналізований період інші операційні доходи збільшилися на 7429 тис.грн. Значно збільшуються операційні витрати (відповідно з 70062 тис.грн до 105984 тис.грн) та збільшується собівартість реалізованої продукції з 1508567 тис.грн у 2014 році до 2560560 тис.грн у 2016 році. Збільшення інших операційних витрат (адміністративних і збутових) становило 51,27% або 35922 тис.грн. Фінансовий результат від операційної та звичайної діяльності у 2014-2016 роках був від'ємним, тобто підприємство мало збитки, у 2015 році збитки збільшився на 1266722 тис.грн або на 83,6% і становили (-2782880) тис.грн. Причиною цієї ситуації є те що підприємство – це відокремлений підрозділ ДП НАЕК «Енергоатом» та не має повної самостійності в отриманні доходів, обсяги реалізації виробленої електроенергії зараховуються на рахунки головного підприємства, а витрати на її виробництво – на рахунки ВП ХАЕС.

Таблиця 2.7

Аналіз фінансових результатів підприємства, (тис.грн)

Показник	Рік			Темпи зростання, %	
	2014	2015	2016	2015-2014	2016-2015
1. Чистий дохід від реалізації продукції	9868,0	13196,0	11946,0	133,73	90,53
2. Повна собівартість реалізованої продукції	1508567,0	1666765,0	2560560,0	110,49	153,62
3. Прибуток від реалізації	-1498699,0	-1653569,0	-2548614,0	110,33	154,13
4. Інші операційні доходи	24822,0	36168,0	32291,0	145,71	89,28
5. Інші операційні витрати	70062,0	102410,0	105984,0	146,17	103,49
6. Фінансовий результат від операційної діяльності	-1543939,0	-1719811,0	-2622307,0	111,39	152,48
7. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	-1516108,0	-1691897,0	-2782880,0	111,59	164,48
8. Фінансовий прибуток (збиток)	27831,0	27914,0	-160573,0	100,30	x
9. Фінансовий результат від звичайної діяльності	-1516108,0	-1691897,0	-2782880,0	111,59	164,48

Фінансовий результат від операційної та звичайної діяльності у 2014-2016 роках був від'ємним, тобто підприємство мало збитки, у 2015 році збитки збільшився на 1266722 тис.грн або на 83,6% і становили (-2782880) тис.грн. Причиною цієї ситуації є те що підприємство – це відокремлений підрозділ ДП НАЕК «Енергоатом» та не має повної самостійності в отриманні доходів, обсяги реалізації виробленої електроенергії зараховуються на рахунки головного підприємства, а витрати на її виробництво – на рахунки ВП ХАЕС.

Перейдемо до аналізу показників рентабельності, які показують наскільки прибутковою є звичайна діяльність підприємства (таблиця 2.8).

Фінансовий результат діяльності (за обсягами товарної продукції) за аналізований період був позитивним. Рентабельність всіх активів

збільшується з 5,24% у 2014 році до 6,64% у 2015 році і зменшується до 4,45% у 2016 році.

Таблиця 2.8

Показники рентабельності

Показник	Рік			Відхилення, (+,-)	
	2014	2015	2016	2015-2014	2016-2015
1.Товарна продукція (без ПДВ) в діючих цінах, тис.грн	1912717	2557784	2783464	645067	225680
2.Повна собівартість продукції,	1508567	1666765	2560560	158198	893795
3.Вартість капіталу (баланс), тис.грн	7706163	7741242	17165368	35079	9424126
у т. ч. власного	4638679	5012765	13427156	374086	8414391
4.Фінансовий результат діяльності, тис. грн	404150,0	891019,4	222904,3	486869,4	-668115,1
5.Рентабельність, %					
- товарної продукції	21,13	34,84	8,01	13,71	-26,83
- витрат	26,79	53,46	8,71	26,67	-44,75
- капіталу	5,24	6,64	4,45	1,39	-2,19
- власного капіталу	8,71	17,78	1,66	9,06	-16,11

Фінансовий результат діяльності (за обсягами товарної продукції) за аналізований період був позитивним. Рентабельність всіх активів збільшується з 5,24% у 2014 році до 6,64% у 2015 році і зменшується до 4,45% у 2016 році.

Рентабельність товарної продукції також мала ту саму тенденцію, зросла з 21,13% до 34,84% у 2015 році і зменшилась відповідно до 8,01% у 2016 році.

Рентабельність власного капіталу найвищою була у 2015 році – 17,78%, та зросла у 2 рази.

2.2.Визначення оцінки конкурентоспроможної продукції підприємства на зовнішніх ринках збуту

Формування моделі стратегічного управління підприємством треба розпочинати з уточнення суті місії та стратегічної мети діяльності підприємства, побудови загального ланцюжка цінностей і дослідження складу й характеру впливу на кожен елемент цього ланцюжка факторів навколишнього підприємницького середовища.

При побудові конкурентної моделі формування цінностей основна увага має бути зосереджена на процесах, що відбуваються за межами підприємства, а кожен діловий партнер (постачальник компонентів чи споживач продукції) має розглядатися як окремий елемент у загальному ланцюжку формування цінностей[58, с.238].

Здійснюючи аналіз загального ланцюжка цінностей, важливо не лише оцінити внесок окремих видів діяльності у формування цінності кінцевого продукту, а й дослідити причинно-наслідкові зв'язки між окремими елементами ланцюжка та факторами навколишнього ринкового середовища [14, с.167].

Важливими факторами, що суттєво впливають на вибір стратегії підприємницької діяльності, є динаміка споживчого ринку та рівня конкуренції, стан і динаміка фінансового ринку, ринку праці, рівень соціально-економічної й політичної стабільності, рівень інфляції та фіскального навантаження тощо.

Для дослідження впливу факторів зовнішнього підприємницького середовища на діяльність і розвиток підприємства, а також для оцінки його сильних і слабких ланок застосовують SWOT-аналіз (SWOT-analysis). Назва цього методу складена із початкових літер назви об'єктів стратегічного аналізу, а саме: S –Strength (сильні ланки підприємства); W – Weakness (слабкі ланки підприємства); O – Opportunities (можливості розвитку підприємства); T –Threats (загрози для діяльності та розвитку підприємства).

Для проведення SWOT-аналізу у більшості випадків застосовують інформацію, отриману методом експертних оцінок (див. додаток табл. В.1).

На підставі SWOT-аналізу можна не лише оцінити характер впливу окремих факторів підприємницького середовища на кожен етап процесу формування цінності кінцевого продукту, а й визначити ключові фактори успіху та перспективи розвитку окремих видів підприємницької діяльності й обґрунтувати та оцінити ймовірні шляхи оптимізації ланцюжка цінності, а також, за потреби, здійснити коригування загальної стратегії підприємства.

Проведемо SWOT-аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності енергогенеруючого виробничого підрозділу ХАЕС НАЕК «Енергоатом»[33].

Найчастіше для оцінки ефективності управління використовують фінансово-економічні показники, такі як приріст доходу або прибутку, рівень рентабельності виробництва, темпи зниження витрат, дисконтовану суму чистого грошового потоку, рентабельність власного капіталу підприємства тощо.

Очевидно, що вибір основних оцінюючих показників залежить від обраної стратегії та варіанта стратегічної поведінки підприємства. Так, при стратегічній меті максимізувати прибуток для оцінки стратегічної моделі управління доцільно використовувати показники прибутковості та рентабельності (рентабельність продукції, рентабельність власного капіталу, рентабельність сукупного капіталу, рентабельність активів).

Визначення стратегії для підприємства залежить від конкретної ситуації, в якій воно знаходиться. Особливо це стосується того, як керівництво сприймає різні ринкові можливості, які сильні сторони свого потенціалу підприємство має намір задіяти, які традиції в області стратегічних рішень існують на підприємстві і т.д. Фактично, можна сказати, що скільки існує підприємство, стільки ж конкретних стратегій. Аналіз практики вибору стратегії показує, що існують загальні підходи до

формулювання стратегії і загальні рамки, в які вписується стратегія [72, с.457].

Як вже зазначалося, НАЕК «Енергоатом» є природною монопольною компанією, тому конкурентів для ВП ХАЕС по Хмельницькій області в нього немає. Проте проаналізувавши матрицю SWOT, можемо запропонувати ВП ХАЕС стратегію, яка використовує сильні сторони Компанії для реалізації виробничих та маркетингових можливостей, а саме стратегію, яка є запорукою забезпечення успішного бізнесу в сучасних умовах для енергопостачального ВП ХАЕС. Дана стратегія базується на максимальному задоволенні потреб споживачів електроенергії: «Якісні послуги – високому рівню життя» та «Забезпечення радіаційної безпеки населення і навколишнього середовища» за рахунок ефективного використання існуючих потужностей ядерних реакторів та подовження термінів їх використання.

Застосувавши модель матриці ADL для визначення конкурентної позиції підприємства, можна зробити висновок, що ВП ХАЕС має Сприятливу позицію на ринку. Цей вид бізнесу має певні особливості і переваги, він є одним з лідерів у виробництві електроенергії на ринку України, всі виробники (конкуренти) перебувають приблизно на одному рівні і жоден з них не домінує [10, с.70]. У ВП ХАЕС є власна ринкова ніша, цей вид бізнесу є у відносній безпеці від конкурентів. Розглянемо характеристику конкурентної позиції підприємства на матриці ADL – Сприятлива/ Зрілість. Ця позиція здійснюється за допомогою стратегії «незалежна експлуатація – зростання разом з виробництвом». Для неї рекомендується наступні стратегії:

- (A) – зворотна інтеграція;
- (G) – пряма інтеграція;
- (N) – методи і функції ефективності;
- (U) – ті самі продукти і ті самі ринки.

Відокремлений підрозділ "Хмельницька атомна електростанція" здійснює господарську діяльність та діяльність у сфері використання ядерної

енергії на підставі дозволів та ліцензій, отриманих у встановленому порядку ДП "НАЕК "Енергоатом", у рамках своїх повноважень, встановлених чинним законодавством України, нормами та правилами з ядерної безпеки, установчими, виробничими та організаційно-розпорядчими документами ДП "НАЕК "Енергоатом" та умовами дозволів та ліцензій. Відповідно до чинного законодавства України відокремлений підрозділ здійснює діяльність у сфері використання ядерної енергії наступними видами:

- перевезення радіоактивних матеріалів;
- зберігання відпрацьованого ядерного палива;
- переробка, зберігання радіоактивних відходів;
- зберігання, технічне обслуговування джерел іонізуючого випромінювання;
- використання джерел іонізуючого випромінювання.
- підготовка персоналу для експлуатації ядерної установки (за переліком посад та спеціальностей, який визначається Кабінетом Міністрів України);
- діяльність, пов'язана із забезпеченням фізичного захисту ядерних матеріалів і ядерних установок (за переліком видів діяльності, який затверджується Кабінетом Міністрів України).

Діяльність, пов'язана з конкретним етапом життєвого циклу ядерної установки:

- будівництво ядерної установки.
- введення в експлуатацію ядерної установки.
- експлуатація ядерної установки.
- зняття з експлуатації ядерної установки.

Предметом виробничої та господарської діяльності відокремленого підрозділу є:

- виробництво, передача та постачання електричної та теплової енергії на підставі відповідних ліцензій та укладених договорів;

- виробництво та постачання теплової енергії, у тому числі транспортування її магістральними та місцевими (розподільчими) тепловими мережами.

- операції у сфері поводження з небезпечними відходами;

- ремонт, налагодження, технічне переозброєння і реконструкція обладнання;

- створення системи підготовки, перепідготовки, перекваліфікації і підвищення кваліфікації персоналу, створення нових робочих місць (альтернативних виробництв), у тому числі для забезпечення працевлаштування працівників за їх кваліфікацією у міру зняття енергоблоків з експлуатації;

- надання освітніх послуг у сфері професійно-технічної освіти: курсове професійно-технічне навчання, первинна професійна підготовка, перепідготовка робітників, підвищення кваліфікації робітників;

- участь в організації і проведенні науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, у впровадженні науково-технічних, конструкторських, технологічних та інших розробок, а також у доведенні їх результатів до практичного використання і в установленні зв'язків з науковими установами, в тому числі іноземними;

- надання послуг з перевезення пасажирів і вантажів автомобільним транспортом загального користування (крім надання послуг з перевезення пасажирів та їх багажу на таксі);

- перевезення небезпечних вантажів автомобільним транспортом;

- виконання маневрових та буксирувальних робіт залізничним транспортом;

- проектна та будівельна діяльність (вишукувальні та проектні роботи для будівництва, зведення несучих та огорожуючих конструкцій, будівництво та монтаж інженерних і транспортних мереж), у тому числі інженерні вишукування для будівництва, надання інжинірингових та інших послуг, будівництво, реконструкція, ремонт і реставрація об'єктів

промислового, житлового, комунального, соціального і культурного призначення;

- проектування, монтаж, технічне обслуговування засобів протипожежного захисту та систем опалення, оцінка протипожежного стану об'єктів;

- виконання вибухових робіт;

- розробка, виготовлення устаткування, обладнання, пристроїв та запасних частин;

- надання послуг, пов'язаних з охороною державної та іншої власності, надання послуг з охорони громадян;

- організація і проведення маркетингових досліджень, надання консалтингових послуг, інформаційна, рекламна та видавнича діяльність;

- надання послуг телефонного зв'язку (крім відомчих об'єктів);

- технічне обслуговування мереж теле-, радіо і проводового мовлення в межах промислової експлуатації;

- використання каналів мовлення, створення радіо-, телепрограм, передача радіо-, телепрограм;

- надання послуг радіозв'язку (з використанням радіочастот);

- використання радіочастотного ресурсу України (відповідно до Закону України «Про радіочастотний ресурс України»);

- провадження експертної діяльності в науково-технічній сфері;

- діяльність, пов'язана з охороною об'єктів, що належать до сфери управління ДП НАЕК «Енергоатом»;

- організація міжнародного обміну інформацією та технологіями;

- торгівельна діяльність;

- оптова та роздрібна торгівля алкогольними та/або тютюновими виробами;

- соціально-побутова діяльність, у тому числі організація пунктів громадського харчування, надання готельних послуг;

- соціальна діяльність, яка направлена на задоволення потреб ветеранів праці і працівників відокремленого підрозділу (в тому числі його структурних підрозділів), включаючи недержавне пенсійне забезпечення працівників відокремленого підрозділу;

- діяльність, пов'язана з промисловими виловами риби на промислових ділянках рибогосподарських водойм;

- виконання топографо-геодезичних, картографічних робіт та кадастрових зйомок;

- видобування підземних вод для забезпечення господарсько-питних потреб комунальної та промислової зон території міст розташування АЕС;

- централізоване водопостачання та водовідведення;

- здійснення зовнішньоекономічної діяльності;

- медична практика;

-зберігання, перевезення, придбання, пересилання, ввезення, вивезення, відпуск, знищення наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів;

- фізкультурно-оздоровча та спортивна діяльність: організація та проведення спортивних занять професіоналів та любителів спорту; діяльність з різних видів спорту, визнаних в Україні;

- проектування, будівництво нових і реконструкція існуючих меліоративних систем та окремих об'єктів інженерної інфраструктури;

- діяльність, пов'язана з державною таємницею;

-відокремлений підрозділ здійснює й інші види діяльності, які не заборонені чинним законодавством України та які не перешкоджають досягненню основної мети діяльності відокремленого підрозділу.

2.3 Аналітична характеристика економічних потреб на «Хмельницькій атомній електростанції»

Відокремлений підрозділ «Хмельницька атомна електростанція» Національної енергогенеруючої компанії «Енергоатом» – потужне підприємство Хмельницької області. Хмельницька АЕС сьогодні – це два діючих енергоблоки ВВЕР-1000. Повна проектна потужність Хмельницької АЕС 4000 МВт. 22 грудня 1987 року введений в дію енергоблок №1 ВВЕР-1000 потужністю 1000 МВт. 7 серпня 2004 року до об'єднаної енергосистеми України підключений енергоблок №2 з реактором ВВЕР-1000. Хмельницька АЕС щорічно генерує до 14 мільярдів кіловат годин електроенергії, або близько 8% від загального виробництва електроенергії в Україні.

Хмельницька АЕС – найсучасніша станція, на якій планується добудова ще двох енергоблоків. Головним пріоритетом діяльності ВП «Хмельницька АЕС» є забезпечення ядерної та радіаційної безпеки, надійна та стабільна робота енергоблоків. За оцінками МАГАТЕ, Європейської комісії й стрес-тестів, функціонування енергоблоку відповідають вимогам світової ядерної безпеки. В 2016 році ХАЕС визнано кращою в галузі з послідовного впровадження заходів з підвищення культури безпеки, безпечної експлуатації ядерних установок.

Відокремлений підрозділ «Хмельницька атомна електростанція» здійснює господарську діяльність та діяльність у сфері використання ядерної енергії на підставі дозволів та ліцензій, отриманих у встановленому порядку ДП НАЕК «Енергоатом», у рамках своїх повноважень, встановлених чинним законодавством України, нормам та правилам з ядерної безпеки, установчих, виробничими та організаційно-розпорядчими документами ДП НАЕК «Енергоатом» та умовами зазначених дозволів та ліцензій [9].

Основна мета діяльності відокремленого підрозділу – безпечне та ефективне виробництво електричної енергії.

Відповідно до чинного законодавства України відокремлений підрозділ здійснює діяльність у сфері використання ядерної енергії наступними видами:

- перевезення радіоактивних матеріалів;
- зберігання відпрацьованого ядерного палива;
- переробка, зберігання радіоактивних відходів;
- зберігання, технічне обслуговування джерел іонізуючого випромінювання;
- використання джерел іонізуючого випромінювання;
- підготовка персоналу для експлуатації ядерної установки (за переліком посад та спеціальностей, який визначається Кабінетом Міністрів України);
- діяльність, пов'язана із забезпеченням фізичного захисту ядерних матеріалів і ядерних установок (за переліком видів діяльності, який затверджується Кабінетом Міністрів України).
- діяльність, пов'язана з конкретним етапом життєвого циклу ядерної установки: будівництво ядерної установки; введення в експлуатацію ядерної установки; експлуатація ядерної установки; зняття з експлуатації ядерної установки.

Предметом виробничої та господарської діяльності відокремленого підрозділу є:

- виробництво, передача та постачання електричної та теплової енергії на підставі відповідних ліцензій та укладених договорів;
- виробництво та постачання теплової енергії у тому числі транспортування її магістральними та місцевими (розподільчими) тепловими мережами;
- операції у сфері поводження з небезпечними відходами;
- ремонт, налагодження, технічне переозброєння і реконструкція обладнання;

- створення системи підготовки, перепідготовки, перекваліфікації і підвищення кваліфікації персоналу, створення нових робочих місць (альтернативних виробництв), у тому числі для забезпечення працевлаштування працівників за їх кваліфікацією у міру зняття енергоблоків з експлуатації;

- надання освітніх послуг у сфері професійно-технічної освіти: курсове професійно-технічне навчання, первинна професійна підготовка, перепідготовка робітників, підвищення кваліфікації робітників;

- участь в організації і проведенні науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, у впровадженні науково-технічних, конструкторських, технологічних та інших розробок, а також у доведенні їх результатів до практичного використання і в установленні зв'язків з науковими установами, в тому числі іноземними.

- проектна та будівельна діяльність (вишукувальні та проектні роботи для будівництва, зведення несучих та огорожуючих конструкцій, будівництво та монтаж інженерних і транспортних мереж), у тому числі інженерні вишукування для будівництва, надання інжинірингових та інших послуг, будівництво, реконструкція, ремонт і реставрація об'єктів промислового, житлового, комунального, соціального і культурного призначення;

- проектування, монтаж, технічне обслуговування засобів протипожежного захисту та систем опалення, оцінка протипожежного стану об'єктів;

- виконання вибухових робіт;

- розробка, виготовлення устаткування, обладнання, пристроїв та запасних частин;

- діяльність, пов'язана з охороною об'єктів, що належать до сфери управління ДП НАЕК «Енергоатом»;

- організація міжнародного обміну інформацією та технологіями;

- соціально-побутова діяльність, у тому числі організація пунктів громадського харчування, надання готельних послуг;
- соціальна діяльність, яка направлена на задоволення потреб ветеранів праці і працівників відокремленого підрозділу (в тому числі його структурних підрозділів), включаючи недержавне пенсійне забезпечення працівників відокремленого підрозділу.
- виконання топографо-геодезичних, картографічних робіт та кадастрових зйомок;
- видобування підземних вод для забезпечення господарсько-питних потреб комунальної та промислової зон території міст розташування АЕС;
- централізоване водопостачання та водовідведення;
- здійснення зовнішньоекономічної діяльності;
- діяльність, пов'язана з державною таємницею.

Відокремлений підрозділ здійснює й інші види діяльності, які не заборонені чинним законодавством України та які не перешкоджають досягненню основної мети діяльності відокремленого підрозділу.

Дослідимо динаміку зміни основних техніко-економічних показників за останні три роки і проведемо узагальнений аналіз діяльності підприємства за допомогою додатку Б 2.1.

Аналіз таблиці 2.1 показав, що чистий дохід від реалізації продукції, протягом досліджуваного періоду був не стабільним: якщо в 2014 році він становив 9868 тис. грн, то в 2015 році збільшився до 13196 тис. грн, що у відносному виразі становить 133,7%, а в 2016 році дохід підприємства зменшився до 11946 тис. грн, тобто на 9,5%. Якщо ж порівнювати обсяг товарної продукції в діючих цінах, то спостерігається тенденція зростання даного показника: в 2014 році він збільшився на 33,7%, а в 2016 році – тільки на 8,8% у порівнянні з попереднім роком. Така велика відмінність між показниками товарної та реалізованої продукції пояснюється тим, що ХАЕС є відокремленим підрозділом ДП НАЕК «Енергоатом» та не має повної самостійності у розподілі виробленої електроенергії та отриманні доходу.

Середньооблікова чисельність працівників, протягом 2014-2016 років, знаходиться майже на одному рівні. Так, в 2014 році середньооблікова чисельність працівників збільшується на 2,3% або на 116 осіб, а робітників – на 3% чи на 90 осіб, тобто темпи збільшення чисельності робітників були більшим.

В 2016 році темп збільшення середньооблікової чисельності працівників становив 100,1%, а робітників 100,4%. Отже, протягом досліджуваного періоду, чисельність всього промислово-виробничого персоналу підприємства була збільшена на 122 особи, а чисельність робітників збільшилася на 103 особи, що пояснюється приведенням структури персоналу до оптимального рівня.

Дана тенденція виявилася ефективною, так як це викликало зростання продуктивності праці як працівників, так і робітників. Продуктивність праці одного працівника в 2015 році, порівняно з 2014 роком, зросла на 114,942 тис. грн/особу, тобто на 30,8%, а продуктивність праці одного робітника – на 29,9%. В 2016 році продуктивність праці одного працівника збільшилася на 8,7%, а одного робітника на 8,4%. Тобто, темп збільшення продуктивності праці робітників був меншим, ніж працівників, що свідчить про те, що персонал використовується ефективно і затрати живої праці забезпечують відповідне зростання результатів праці.

Фонд заробітної плати персоналу збільшувався протягом всього періоду, який досліджується. Так, в 2015 році витрати на оплату праці працівників зростають на 16,8%, а в 2016 році на 19,9%. Відповідно до цього, середньорічна заробітна плата одного працівника також мала тенденцію до зростання. Протягом 2014-2016 років середньорічна заробітна плата одного працівника зросла з 66,732 тис. грн. /особу до 91,311 тис.грн/ особу або на 36,9%.

До збільшення фонду оплати праці, а в результаті і до збільшення середньорічної заробітної плати, призвело збільшення мінімальної заробітної плати (на рівні законодавства), збільшення доплат до тарифних ставок та

посадових окладів, збільшення матеріальної допомоги та інших факторів та зростання обсягів товарної продукції.

Разом з цим, зростає повна собівартість продукції. Якщо в 2014 році вона дорівнювала 1508567 тис. грн, то в 2015 році вона зросла на 10,5% і дорівнювала 1666765 тис. грн. Це, перш за все, пов'язано зі збільшенням обсягів виробництва, внаслідок чого зростають змінні витрати на сировину і матеріали, а також підвищенням цін на їх придбання. Наступним важливим фактором є збільшення витрат на оплату праці, що викликано зміною законодавчої бази. В 2016 році повна собівартість продукції дорівнювала 2560560 тис. грн, тобто зросла, у порівнянні з 2015 роком, на 53,6%.

Якщо порівняти темпи зростання обсягу товарної продукції і виробничої собівартості продукції, то видно, що темп зростання обсягу товарної продукції змінювався повільніше ніж темп зростання виробничої собівартості продукції, що в свою чергу відбивається на витратомісткості. Витратомісткість в 2015 році була на рівні 0,65 грн, що на 17,7% менше ніж в 2014 році. Це свідчить про те, що в 2015 році підприємство працювало ефективно і отримувало прибутки – з кожної гривні, вкладеної у виробництво продукції в сумі 0,35 грн. Але, вже в 2016 році даний показник склав 0,92 грн, тобто збільшився на 27 коп. або на 41,5%, тому діяльність підприємства за аналізований період дещо погіршилася. Таким чином, підприємство повинне, в першу чергу, переглянути структуру витрат для забезпечення ефективного управління ресурсами.

Діяльність підприємства була прибутковою в 2014-2016 роках, темпи зростання виробничої собівартості продукції перевищили темпи зростання обсягів товарної продукції, що призвело до зменшення фінансового результату діяльності, який в 2014 році склав 404150 тис.грн, а в 2016 році він збільшився майже в 2,2 рази і дорівнював 891019,4 тис.грн, а в 2016 році фінансовий результат діяльності зменшився у чотири рази у порівнянні з попереднім роком і становив 222904,3 тис.грн. Причиною такого результату діяльності ВП ХАЕС є незмінні тарифи за електроенергію, які затверджує ДП

НАЕК «Енергоатом» разом з КМ України, які не відповідали зростанню виробничих витрат.

Рентабельність товарної продукції у 2014 році становила 21,13%, у 2015 році збільшилася до 34,84%, а в 2016 році зменшилася до 8% чи на 26,83%. Аналогічна тенденція спостерігалася і з показником рентабельності витрат.

Середньорічна вартість основних фондів поступово збільшується. Якщо в 2014 році вона дорівнювала 10424569 тис. грн, то в 2015 році вона збільшилась на 0,2% і складала 10446203,5 тис. грн. При цьому, фондвіддача, в цей період, збільшилася на 33,3%, що було викликано збільшенням обсягу товарної продукції. В 2016 році середньорічна вартість основних фондів зросла у три рази, а фондвіддача зменшилася на 62,5% та становила 9 коп. з кожної гривні основних фондів. З цього можна зробити висновок, що підприємство працює неефективно, не на повну потужність. Дана тенденція скорочення фондвіддачі зумовлює зменшення продуктивності праці, якості послуг, а обсяг товарної продукції зростає, в основному, під впливом інфляційних коливань.

Таким чином, найкращім роком діяльності став 2015 рік, так як в цей період підприємство отримало найбільшу суму прибутку. Найгірше підприємство спрацювало в 2016 році, про що свідчить погіршення всіх техніко-економічних показників.

Аналіз основних фондів проводиться з метою пошуку резервів збільшення обсягів продукції за рахунок кращого використання наявних засобів праці та ліквідації застарілого обладнання, яке використовується неефективно. Основними завданнями аналізу є виявлення структури основних фондів, інтенсивності їх оновлення, обчислення розміру впливу окремих факторів на обсяг продукції підприємства та інших.

Склад і структуру основних фондів основного виду діяльності відображено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Склад і структура основних виробничих фондів

Найменування показників	Наявність на кінець року, тис.грн			Структура основних фондів за роками, %		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Основні фонди, всього:	10424569	10468518	52672160	100	100	100
- будівлі, споруди та передавальні пристрої	4453773	3537470	13070426	42,72	33,79	24,81
- транспортні засоби	85850	88277	184412	0,82	0,84	0,35
- інструменти, прилади, інвентар (меблі)	51000	46340	308016	0,49	0,44	0,58
- малоцінні необоротні матеріальні активи	8519	9315	10066	0,08	0,09	0,02
- інші основні фонди	5825427	6787116	39099240	55,88	64,83	74,23
з них: машини та обладнання	5825405	6787094	39099219	55,88	64,83	74,23

З результатів таблиці 2.9 видно, що основні фонди ВП ХАЕС збільшилися з 10424569 тис.грн у 2014 році до 52672160 тис.грн у 2016 році, або у 5,05 разів. Це збільшення спостерігається майже по всіх групах основних фондів на кінець 2016 року: вартість групи будівлі, споруди та передавальні пристрої збільшилась на 8616653 тис.грн або на 82,7%, групи транспортні засоби – на 98562 тис.грн (114,8%), вартість машин та устаткування – на 33273814 тис.грн (5,7 разів).

Отже, спостерігається позитивна тенденція збільшення вартості як основних фондів підприємства, так і машин та устаткування, які є активною частиною основних фондів і приймають безпосередню участь у виробничому процесі. Це відбулося за рахунок проведення робіт з дооцінки первісної вартості основних фондів станції. Позитивна тенденція зменшення питомої ваги спостерігається в групі будівлі та споруди з 42,72% до 24,81%, а також інших основних фондів: їх частка в загальному обсязі скоротилась з 1,4%, до 0,95% відповідно. Збільшення питомої ваги групи машини та обладнання на

18,25% свідчить про покращення структури основних фондів підприємства в бік збільшення їхньої активної частини.

На початок 2015 року наявність основних фондів склала 10424569 тис.грн, за рік надійшло основних фондів на 458011 тис. грн, тому на кінець 2015 року наявність основних фондів склала 10468518 тис.грн. Залишкова вартість основних фондів на кінець періоду зменшилась з 5515147 тис.грн до 5310167 тис.грн. За 2016 рік надійшло основних фондів на 65237 тис.грн і вибуло – 1924 тис.грн. За цей період дооцінка первісної вартості основних фондів становила 42143047 тис.грн, тому наявність на кінець періоду вартість основних фондів склала 52672160 тис.грн. Залишкова вартість на кінець 2016 року склала 23990830 тис. грн, що на 18680129 тис. грн більше від вартості на початок року.

Таблиця 2.10

Наявність та рух основних фондів, тис.грн

Показник	Наявність на початок року	Надійшло		Вибуло		Наявність на кінець року	Наявність за відрахуванням зносу (залишкова вартість)	
		Всього	Дооцінка первісної вартості	Всього	Первісна переоцінена вартість		на початок року	на кінець року
2015рік								
Всього:	10424569,0	45801,0	-	5184,0	2652,0	10467838,0	5515147,0	5310167,0
в т.ч. машини та обладнання	5825405,0	24684,0	-	3921,0	-	5846168,0	2866449,0	2733192,0
2016рік								
Всього:	10468518,0	65237,0	42143047,0	1924,0	-2718,0	52672160,0	5310701,0	23990830,0
в т.ч. машини та обладнання	6787094,0	51019,0	32264886,0	1039,0	-2741,0	39099219,0	3435893,0	18512922,0

Отже з кожним роком збільшується вартість основних фондів підприємства.

Для оцінки динаміки основних фондів і характеру їх змін розраховують такі показники:

- коефіцієнт оновлення, відображає інтенсивність оновлення основних фондів і обчислюється діленням вартості введених основних фондів на вартість основних фондів на кінець року.

- коефіцієнт вибуття характеризує ступінь інтенсивності вибуття основних фондів з виробництва і розраховується діленням вартості вибутих за рік основних фондів на вартість основних фондів на початок року.

З даних таблиці видно, що на підприємстві оновлення основних фондів відбувалося швидшими темпами, у 2015 році на 0,44%, в 2016 році цей процес уповільнився до 0,12%. У 2015-2016 роках темпи оновлення основних фондів були вищими над темпами вибуття у 8,8 разів та 6,7 рази відповідно, що свідчить про підвищення технічного потенціалу підприємства, хоча темпи оновлення дещо уповільнилися.

Таблиця 2.11

Аналіз показників оновлення і вибуття основних фондів

Показник	Рік		Відхилення
	2015	2016	
1	2	3	4
1.Вартість основних фондів на початок періоду, тис. грн.	10424569	10468518	43949
2.Вартість основних фондів на кінець періоду, тис. грн.	10467838	52672160	42204322
3. Вартість введених основних фондів, тис. грн.	45801	65237	19436
4. Вартість основних фондів, що вибути, тис. грн.	5184	1924	-3260
5. Коефіцієнт оновлення, %	0,4375	0,1239	-0,3137
6. Коефіцієнт вибуття, %	0,0497	0,0184	-0,0313
7. Коефіцієнт зносу	0,493	0,545	0,052
8. Коефіцієнт придатності	0,507	0,455	-0,052

Наступним кроком аналізу основних фондів підприємства є аналіз показників їх ефективності використання. До показників ефективності основних фондів належать фондоддача, фондомісткість, фондоозброєність і технічна озброєність.

Таким чином, фондівдача і фондомісткість мали нестійкі тенденції розвитку за період, який досліджується. Фондовіддача показує скільки товарів і послуг дає кожна гривня вкладена в виробництво. В період з 2014-2016 роки значення цього показника в 2014 році складало 0,18 грн та в 2015 році - 0,24 грн; а в 2016 році мало найменше значення 0,09 грн.

Фондомісткість показує скільки витрачається основних фондів на одиницю продукції. Значення цього показника поступово збільшувалося з 5,56 грн у 2014 році до 11,11 грн у 2016 році. Фондоозброєність показує скільки основних фондів припадає на одного працівника. В 2015 році значення фондоозброєності зменшилося з 2036,446 тис.грн/особу до 1995,454 тис. грн./особу, тоді як в 2016 році знову збільшується на 4028,27 тис. грн/особу і становить 6023,724 тис. грн/особу. Такі зміни відбулися в результаті поступового збільшені середньорічної вартості основних фондів.

Таблиця 2.12

Показники ефективності використання основних фондів

Показник	Рік			Відхилення, (+,-)	
	2014	2015	2016	2015-2014	2016-2015
1. Обсяг товарної продукції, тис. грн	1912717,0	2557784,4	2783464,0	645067,4	225679,6
2. Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн	10424569,0	10446203,5	31570339,0	21634,5	21124135,5
3. Фінансовий результат діяльності підприємства, тис. грн	404150,0	891019,4	222904,3	486869,4	-668115,1
4. Фондовіддача, грн	0,18	0,24	0,09	0,06	-0,15
5. Фондомісткість, грн	5,56	4,17	11,11	-1,39	6,94
6. Фондоозброєність, тис.грн	2036,446	1995,454	6023,724	-40,992	4028,27
7. Технічна озброєність праці, тис.грн/особу	1928,942	2182,345	12519,763	253,403	10337,417
8. Рентабельність виробництва, %	3,88	8,53	0,71	4,65	-7,82

Даний показник в 2014 році дорівнював 1928,94 тис. грн/особу, в 2015 році – 2182,345 тис. грн/особу, і в 2016 році – 12519,763 тис.грн/особу. Тобто, в 2014-2016 роках фондоозброєність збільшується як результат збільшення активної частини основних фондів. На підприємстві щорічно зростає технічний потенціал, але, в цілому, показники використання основних виробничих фондів є низькими за весь період дослідження.

Далі проаналізуємо вплив чинників на результативний показник за допомогою факторного аналізу. Факторний аналіз широко застосовується на підприємствах. Цей метод економічного аналізу дає можливість виміряти кількісний вплив кожного з факторів на показник, що вивчається. В даному випадку досліджуваним показником виступає обсяг товарної продукції.

Дані обрахунки проведемо одним з методів детермінованого аналізу. Метод різниць базується на показниках динаміки та виконання планових завдань, які виражаються як різниця фактичного рівня аналізованого показника у звітному періоді і його рівня в базовому.

Розрахунок впливу факторів на обсяг товарної продукції наведено в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Вплив зміни основних фондів і фондівіддачі на обсяг товарної продукції
ВП «ХАЕС»

Показники	2015р.	2016р.	Відхилення	Вплив фактора
Обсяг товарної продукції, товарів і послуг, тис.грн (ТП)	2557784	2783464	225680	225680
Середньорічна вартість основних фондів, тис.грн (ОФ)	10446203,5	31570339,0	21124135,5	5172307
Фондовіддача, грн/грн. (ФВ)	0,2449	0,0882	-0,1567	-4946627

З таблиці видно, що сумарний вплив на зростання обсягу товарної продукції мали: зростання середньорічної вартості основних фондів на 21124135,5 тис.грн призвело до збільшення обсягу товарної продукції на

5172307 тис.грн, а за рахунок зменшення фондівіддачі у 2016 році на (-0,1567) грн, товарної продукції не доотримано на (-4946627) тис.грн. Загалом збільшення чистого доходу підприємства становило 225680 тис.грн.

Отже, спостерігаються позитивні зрушення в бік збільшення як всіх основних фондів основного виду діяльності так і машин та устаткування, що є активною частиною основних фондів.

Аналіз матеріальних витрат необхідно проводити виходячи із наступний міркувань: зменшити суму витрат, пов'язаних зі зберіганням на складах; зменшення грошових коштів та їх еквівалентів, що законсервовані в закуплених матеріальних запасах підприємства. Проаналізуємо частку матеріальних витрат в собівартості продукції за даними таблиці 2.14.

За аналізований період ВП ХАЕС мало найбільшу частку матеріальних витрат у 2014 році – 44,48%, в 2015 році вона зменшилася до 43,98%, а в наступному році вона знову зросла до 45,39%, хоча величина матеріальних витрат щорічно зростала.

Таблиця 2.14

Динаміка питомої ваги матеріальних витрат в собівартості продукції

Показник	Рік			Темпи зростання, %	
	2014	2015	2016	2015-2014	2016-2015
1. Матеріальні затрати, тис.грн	671043	732987	1162188	109,23	158,56
2. Повна собівартість продукції, тис.грн	1508567	1666765	2560560	110,49	153,62
3. Питома вага матеріальних затрат до повної собівартості, %	44,48	43,98	45,39	98,86	103,21

Проаналізуємо як вплинули матеріальні витрати та їх питома вага на виробничу собівартість у 2016 році:

- за рахунок збільшення величини матеріальних витрат у 2016 році підприємство мало економію на суму(-732404,8) тис.грн (2560560 / 0,4398 – 732987);

- за рахунок збільшення частки матеріальних витрат у собівартості продукції сума перевитрат склала 1161605,8 тис. грн. (1162188 – 2560560 / 0,4398);

- загальна сума перевитрат виробничої собівартості складає 429201 тис.грн (1161605,8 – 732404,8).

Аналіз матеріаловіддачі і матеріаломісткості продукції відображено в таблиці 2.15.3 даної таблиці видно, що в 2015 році матеріаловіддача зростає на 22,42%, порівняно з 2014 роком, що є позитивним моментом, який характеризує ефективніше використання матеріальних ресурсів. В 2015 році спостерігається значне зменшення даного показника до 2,4 грн або на 31,37%, що є нижче рівня 2014 року. Матеріаломісткість мала тенденцію до зниження і в 2014 році дорівнювала 0,35 грн, в 2015 році дорівнювала 0,29 грн, але в 2016 році зростає до 0,42 грн. Темп зростання матеріаломісткості в 2014 році становив 81,68%, а в 2016 році 145,7%.

Висновки до розділу II

Для здійснення діяльності, підтримання рівня безпеки, а також умов отриманих дозволів та ліцензій відокремленому підрозділу надаються відповідні фінансові, матеріальні та інші ресурси в межах коштів від реалізації виробленої електроенергії, а також за рахунок джерел і надходжень від інших видів діяльності у межах його повноважень, створюється організаційна структура, здійснюється забезпечення персоналом. Відокремлений підрозділ здійснює визначені Компанією функції ліцензіата з дотриманням діючих норм, правил та стандартів з ядерної та радіаційної безпеки.

Для здійснення окремих видів діяльності, що потребують отримання спеціального дозволу, ліцензії, відокремлений підрозділ готує необхідні документи та отримує такий дозвіл, ліцензію у порядку, встановленому чинним законодавством України, виробничими та організаційно-розпорядчими документами Компанії.

Всі види діяльності відокремлений підрозділ здійснює, дотримуючись майнових прав Компанії, відповідно до чинного законодавства України Статуту Компанії та цього Положення, забезпечуючи правовий режим інформації з обмеженим доступом та спеціальну безпеку робіт.

Відокремлений підрозділ здійснює необхідні заходи щодо цивільної оборони, мобілізаційної та режимно-секретної роботи, охорони державної таємниці.

ВП «ХАЕС» веде бухгалтерський облік, фінансову та податкову звітність відповідно до чинного законодавства України.

Основним узагальнюючим показником фінансових результатів господарської діяльності ВП «ХАЕС» є прибуток. ВП «ХАЕС» веде окремий незакінчений баланс. Майно ВП «ХАЕС» є власністю ДП НАЕК «Енергоатом» і надається йому в оперативне управління. Здійснюючи право оперативного управління, ВП «Хмельницька АЕС» володіє і користується

зазначеним майном відповідно до основної мети своєї діяльності та у межах, визначених статутом.

РОЗДІЛ III. ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ, ЯК ЗАСІБ ПІДВЕЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

3.1. Розробка та реалізація економічної стратегії підприємства

Ядерна енергетика виробляє біля 50% електроенергії, яка споживається в Україні. На сьогодні в країні працює 15 ядерних реакторів (ЯР) на чотирьох АЕС загальною потужністю 13,8 ГВт. З грудня 2010 року почали закінчуватися терміни експлуатації ЯР. Більшій частині з них можна продовжити цей термін на 10-15 років. Для забезпечення країни електроенергією в майбутньому вже сьогодні потрібно думати про будівництво нових ЯР, тим більш, що теплові електростанції ще в більшому ступені використали свій ресурс і є морально застарілими та екологічно небезпечними. Забезпечити потреби в електроенергії за рахунок нетрадиційних відновлюваних джерел енергії (НВДЕ) в повному обсязі є теж не реальним завданням, тому ядерна енергетика, принаймні в найближчі декілька десятків років, залишиться основою електроенергетичного комплексу країни. Головною небезпекою ядерної енергетики є те, що на кожному етапі експлуатації АЕС, починаючи з видобування урану для виробництва ядерного палива і закінчуючи виведенням об'єкта з експлуатації, утворюються небезпечні радіоактивні відходи. РАВ створюють величезні ризики для населення та навколишнього середовища не тільки навколо АЕС, але й для значно більшої території й значно більшої кількості людей. Ці надзвичайно небезпечні речовини можуть потрапити у довкілля під час транспортування, переробки, використання й зберігання, а також можуть бути використані терористами[14, с.194].

Через недосконалість конструкцій й самі працюючі АЕС становлять значну загрозу, а експлуатація ядерних реакторів у терміни, що перевищують встановлені проектом, несе ще більшу небезпеку.

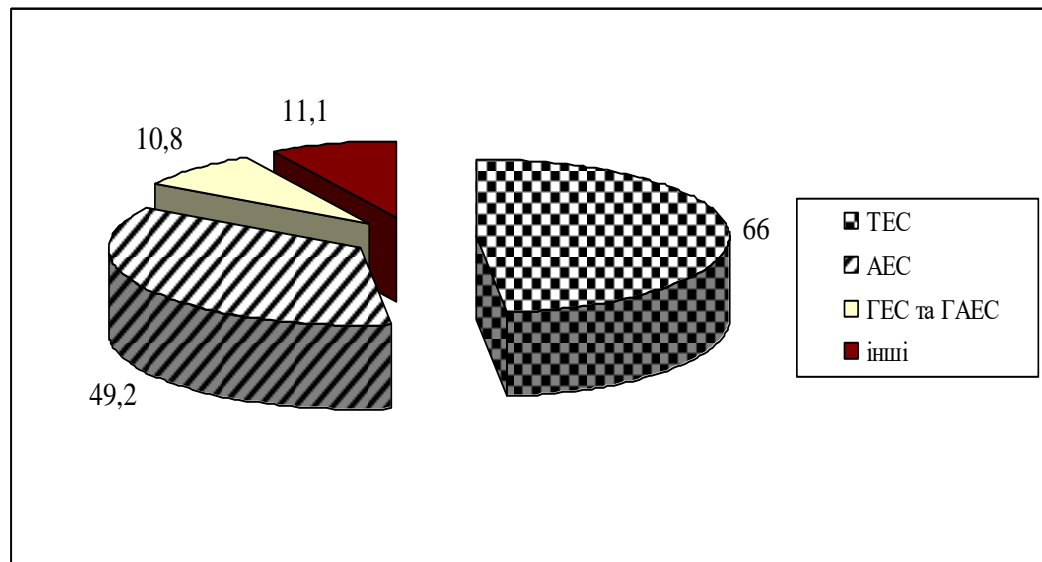


Рисунок 3.1 – Структура відпуску електроенергії в Україні в 2012 році, млрд. кВтг

Щоб знешкодити РАВ, не вистачить коштів, які заробляють атомні електростанції, тобто економічної доцільності у використанні АЕС в Україні немає, а тим більше, немає й економічної доцільності у продовженні термінів експлуатації ядерних енергоблоків. Але за рахунок неповної сплати за подолання наслідків роботи ядерної галузі, а також через небажання Міністерства палива і енергетики України розвивати сучасні джерела енергії, атомна енергетика отримує значні привілеї для подальшого розвитку.

Виходячи з того, що Україна не володіє в достатній мірі ядерними технологіями, рішення керівників країни про ПТЕ призводить до того, що наша енергетика ставиться в залежність від іноземних постачальників [17, с.40].

В якості стратегії розвитку ВП ХАЕС використовує стратегію, яка передбачає ефективне використання енергії ядерних блоків за рахунок подовження термінів їх використання.

У світовій ядерній енергетиці спостерігається тенденція продовження експлуатації діючих енергоблоків.

«Енергетична стратегія України на період до 2030 року», що затверджена Розпорядженням КМ України, визначає додатковий 15-річний

період експлуатації енергоблоків №1, 2 ХАЭС понад строк, передбачений проектами.

Передбачений проектами термін експлуатації діючих енергоблоків з РУ типу ВВЕР-1000 складає 30 років. Цей термін був встановлений, виходячи із суто консервативних оцінок, що базувалися на рівні знань та експлуатаційному досвіді, наявних у 70-80-х роках минулого століття. В дійсності потенціал цих РУ набагато більший. Сьогодні оцінки та світова практика свідчать про потенційну можливість продовження безпечної експлуатації таких РУ понад консервативні терміни, передбачені проектами. В таблиці 3.1 наведені дані щодо термінів експлуатації енергоблоків ВП ХАЕС.

Таблиця 3.1

Терміни експлуатації енергоблоків ВП ХАЕС

Назва об'єкту ХАЕС	Дата початку експлуатації	Завершення проектного строку експлуатації	Дата завершення експлуатації при продовженні строку служби на 15 років
Енергоблок №1	1987	2017	2032
Енергоблок №2	2004	2034	2049

Рішення щодо продовження строків експлуатації енергоблоків ХАЕС, що перебувають в експлуатації, є складним комплексним завданням, ефективна реалізація якого залежить від цілого ряду факторів. Один із найважливіших – ступінь розуміння суспільством значення атомної енергетики як базової галузі, що визначає стабільність стану економіки, а також економічну й енергетичну безпеку своєї держави або державного об'єднання[71, с.50].

Для проведення робіт з визначення можливості продовження строку експлуатації енергоблоків №1, 2 ВП ХАЕС необхідно проводити моніторинг технічного стану елементів. Для цього необхідна організація й виконання заходів щодо своєчасного виявлення й зниження деградації, викликаної

старінням елементів. Це необхідно для гарантії впевненості в їхній цілісності й працездатності, а також для забезпечення необхідних функцій безпеки протягом терміну експлуатації енергоблоків №1, 2 ВП ХАЕС.

Результатом такої діяльності є розробка й впровадження технічно й економічно доцільних заходів, спрямованих на попередження відмов елементів ВП ХАЕС із причин, що викликають процеси старіння цих елементів.

Визначення типового змісту й порядку реалізації організаційних і технічних заходів, спрямованих на найбільш повне використання залишкового ресурсу елементів енергоблоків №1, 2 ВП ХАЕС і економії матеріальних витрат на їхню заміну (модернізацію, реконструкцію) виконується шляхом:

- виконання оцінки технічного стану елементів блока АЕС і прогнозування зміни їхніх ресурсних характеристик внаслідок старіння;
- встановлення способів і методик оцінки граничного стану елементів блока АЕС;
- встановлення механізмів старіння, виявлення й попередження деградації елементів внаслідок старіння, і розробки заходів щодо стримування процесів старіння;
- обґрунтування необхідності проведення заміни, модернізації або ремонту елементів блока АЕС.

Розробка й реалізація цих заходів є необхідною умовою для забезпечення діяльності, пов'язаної з підготовкою енергоблоків №1, 2 ВП ХАЕС до продовження терміну експлуатації, а також їхньої експлуатації у понадпроектний термін.

Крім того, термін експлуатації енергоблоків №1, 2 ВП ХАЕС буде визначений за результатами Звіту з періодичної оцінки безпеки (далі - ЗПОБ). Згідно із законодавством України експлуатація енергоблоку АЕС після досягнення проектного строку експлуатації є можливою лише в разі

внесення змін до ліцензії на право здійснення діяльності «експлуатація ядерної установки», які стосуються строків експлуатації енергоблоків.

Експлуатація у понадпроектний строк може бути дозволена тільки за умови, що рівень безпеки енергоблоку АЕС є не нижчим, ніж встановлений в чинних нормах і правилах з ядерної та радіаційної безпеки.

Для цього експлуатуюча організація, здійснивши періодичну переоцінку безпеки енергоблоку АЕС, подає до Держатомрегулювання України ЗПОБ, в якому обґрунтовується новий термін експлуатації разом з пропозиціями щодо призначення нового строку експлуатації енергоблоку.

Якщо у висновку державної експертизи ядерної та радіаційної безпеки буде підтверджена обґрунтованість запропонованого строку подальшої експлуатації енергоблоку, це може бути підставою для прийняття рішення щодо внесення відповідних змін до ліцензії на право здійснення діяльності «експлуатація ядерної установки» [8].

Звіт з періодичної оцінки безпеки включає оцінку наступних факторів:

1. Технічний стан систем та елементів:

- проект енергоблоку АЕС;
- поточний технічний стан систем та елементів;
- кваліфікація обладнання;
- старіння.

2. Аналіз безпеки:

- детерміністичний аналіз безпеки;
- імовірнісний аналіз безпеки;
- аналіз внутрішніх та зовнішніх подій.

3. Експлуатаційна безпека і зворотний зв'язок від досвіду експлуатації:

- експлуатаційна безпека;
- використання досвіду інших АЕС і результатів наукових досліджень.

4. Управління:

- організація і управління;

- експлуатаційна документація;
- людський фактор.

5. *Аварійна готовність і планування.*

6. *Вплив на навколишнє середовище.*

Не пізніше, ніж за 3 роки до закінчення проектного строку служби енергоблоків №1, 2 ВП ХАЕС, експлуатуюча організація має прийняти рішення про намір подальшої експлуатації РУ, виходячи з результатів оцінки технічного стану критичних елементів, яку планується провести:

- для енергоблоку №1 - з 2013 по 2014 рр.
- для енергоблоку №2 - з 2030 по 2031 рр.

На даний час ВП ХАЕС розроблено план-графік заходів щодо підготовки енергоблоку №1 до продовження терміну експлуатації у понадпроектний строк. До його складу входять усі необхідні заходи для збереження належного рівня безпеки у понадпроектний строк.

Основні заходи, передбачені план-графіком:

1. Управління підготовкою енергоблоку №1 ВП ХАЕС до продовження строку експлуатації.

- 1.1 Управління проектом по продовженню строків експлуатації.
- 1.2 Формування фінансових планів і лімітів.
- 1.3 Науково-технічна підтримка виконання робіт з ПСЕ.
- 1.4 Планово-попереджувальні ремонти.

2. Заходи щодо підвищення безпеки енергоблоку №1 ВП ХАЕС.

- 2.1 Реалізація заходів зведеної програми підвищення безпеки.
- 2.2 Розробка звіту з аналізу безпеки.
- 2.3 Виконання заходів щодо кваліфікації устаткування енергоблоку

№1.

3. Заходи щодо продовження експлуатації енергоблоку №1 ВП ХАЕС.

- 3.1 Реалізація програми управління старінням.

3.2 Перепризначення строку експлуатації елементів СВБ за результатами технічного обслуговування й ремонту.

3.3 Прогноз утворення РАВ й ВЯП, розробка й впровадження коригувальних заходів.

3.4 Техніко-економічне обґрунтування продовження строку експлуатації енергоблоку №1 ВП ХАЕС.

3.5 Прийняття експлуатуючою організацією рішення й варіанта продовження строку експлуатації, направлення відповідної заяви до Держатомрегулювання України.

3.6 Розробка програми підготовки блока до експлуатації у понадпроектний строк і узгодження її із Держатомрегулювання України.

3.7 Розробка плану ліцензування й узгодження його із Держатомрегулювання України.

3.8 Реалізація програми підготовки блока до продовження строку експлуатації.

3.9 Розробка й узгодження із Держатомрегулювання України ЗПОБ.

3.10 Направлення заяви до Держатомрегулювання України на внесення змін у ліцензію на експлуатацію у зв'язку із продовженням строку експлуатації.

3.11 Ухвалення Держатомрегулювання України відповідного рішення й внесення змін у ліцензію в частині продовження строку експлуатації.

Для енергоблоків Хмельницької АЕС встановлені наступні проектні терміни експлуатації: для енергоблоку № 1 - 2017 рік; для енергоблоку № 2 - 2024 рік.

За період 2010-2013 роки виконано обстеження технічного стану кабельних конструкцій енергоблоку № 1. Отримані рекомендації щодо поліпшення, після реалізації яких, планується підготувати відповідні рішення про продовження терміну експлуатації. Обстежено технічний стан 20 одиниць основного обладнання ПРК (введено в експлуатацію в 1982 році), в

результаті якого продовжено термін експлуатації. (поки виконується «поточне продовження» до 2017 року за рішенням Держатомрегулювання).

Також планується: продовжити реалізацію на енергоблоці № 1 КСПБ відповідно до затвердженого плану; провести торги по вибору виконавця робіт і приступити до виконання робіт з оцінки технічного стану та обґрунтування продовження терміну експлуатації реакторної установки і систем 1 контуру енергоблоку № 1; провести торги по вибору виконавця робіт і приступити до виконання робіт з оцінки технічного стану та обґрунтування терміну безпечної експлуатації будівель і споруд енергоблоку № 1; провести торги по вибору виконавця робіт і приступити до виконання робіт з обстеження технічного стану і продовження терміну експлуатації турбоустановки енергоблоку № 1; виконати роботи з оцінки технічного стану та продовження терміну експлуатації котлів ПРК № 3,5,6; розпочати виконання робіт з оцінки технічного стану та продовження терміну експлуатації підземних трубопроводів водопостачання споживачів, включаючи СВБ та системи невідповідальних споживачів; виконати роботи з оцінки технічного стану трансформаторів енергоблоку № 1; виконати техніко-економічний аналіз і обґрунтування планованих витрат на продовження терміну експлуатації енергоблоку № 1 Хмельницької АЕС [39, с.33].

Механізми старіння устаткування і конструкцій, як правило, є багатофакторним. Безпосередні обстеження устаткування і конструкцій - один з найважливіших етапів для прогнозу залишкового ресурсу міцності. Світовий досвід експлуатації в ядерній енергетиці, акумульований в матеріалах МАГАТЕ, міжнародних конференцій і різних нарад, показує, що для кожного блоку АЕС завдання оптимізації техніко-економічних показників і рівня безпеки може вирішуватися найбільш ефективно не тільки на основі аналізу поточного стану об'єкта, а й з урахуванням впливу на цей стан умов попередніх і майбутніх етапів життєвого циклу об'єкта. Тому УСС в концептуальному плані розглядається як процес, що охоплює весь

життєвий цикл АЕС, включаючи проектування, спорудження та пуско-налагоджувальні роботи, експлуатацію (проектний термін служби), продовження експлуатації (експлуатація в понадпроектний період), зняття з експлуатації (виведення з експлуатації, демонтаж, утилізація, поховання). З економічної точки зору УСС включає методологію і практику оптимізації витрат з метою досягнення максимального прибутку при збереженні конкурентоспроможності на ринку виробників електроенергії і забезпечення необхідного рівня безпеки.

Фінансування заходів щодо продовження терміну експлуатації діючих енергоблоків АЕС здійснюється відповідно до законодавства за рахунок інвестиційної складової тарифу, а саме – амортизаційних відрахувань, ремонтного фонду в частині витрат, пов'язаних з поліпшенням основних фондів і віднесених до валових витрат на виробництво електричної енергії.

За оцінками вітчизняних спеціалістів, кошторис основних заходів та орієнтовні додаткові витрати з продовження терміну експлуатації одного енергоблоку потужністю 1000 МВт становитимуть 50 млн. дол. Зауважимо, що частина робіт з продовження експлуатації вже виконується в рамках програми підвищення безпеки українських АЕС.

Оцінимо економічну доцільність понадпроектного терміну експлуатації (ПТЕ) енергоблоку № 1 ХАЕС.

За даними НАЕК «Енергоатом», встановлена електрична потужність блока № 1 ХАЕС дорівнює 1000 МВт [24].

Загальна потужність усіх працюючих ядерних реакторів України — 13835 МВт. Частка енергоблоку № 1 ХАЕС у загальній кількості виробленої електроенергії компанією НАЕК «Енергоатом» становить $1000 \cdot 100\% / 13835 = 7,23\%$.

Чистий прибуток НАЕК «Енергоатом» у 2012 році склав 956,8 млн. грн, що еквівалентно приблизно 119,6 млн.дол.

Відповідно річний прибуток блока № 1 ХАЕС становить 7,23% зазначеної суми, або 8,65 млн.дол.

НАЕК «Енергоатом» планує продовжити термін експлуатації енергоблоків максимум на 15 років. За цей період блок принесе компанії прибуток в сумі: $8,65 \cdot 15 = 129,75$ млн.дол.

Очікуваний термін окупності ПТЕ становитиме: $50 / 8,65 = 5,8$ років

3.2. Напрямки формування економічної стратегії

ХАЕС подає теплову енергію споживачам м.Нетішина. Побудовані в сімдесяті роки котельні і магістральні теплові шляхи від них, експлуатуються на даний момент. Значна частина цих шляхів - 5 км має великий фізичний знос і знаходиться в аварійному стані. Даний проект пропонує при реконструкції магістральних теплових шляхів використовувати технологію попередньо ізолюваних труб (трубисталеві, оброблені з метою теплоізоляції пінополіуретаном, у яких в якості гідроізолятору використовуються металевий кожух або поліетиленова оболонка згідно ДСТУ Б.В.2.5-31: 2007. Попередньо ізолювані труби використовуються, як правило, в теплових мережах, в яких теплоносій має такі характеристики: температура ≤ 140 °С, робочий тиск $\leq 2,5$ МПа. Попередньо ізолювані труби з поліетиленовим кожухом використовуються при прокладці трубопроводів під землею. Поліетиленова оболонка гарантує антикорозійний захист внутрішньої труби, по якій проводиться теплоносій. Таке рішення проблеми дозволить: по-перше знизити втрати тепла в мережі в п'ять раз, по-друге строк використання теплових шляхів гарантований на протязі 30-50 років. Потреба в трубах для заміни теплошляхів представлена в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Рік	Потреба, м.п.	Ціна за 1 м, тис.грн	Вартість тис. грн
1	500	2,554	1277
2	500	2,554	1277
3	1000	2,554	2554

Рік	Потреба, м.п.	Ціна за 1 м, тис.грн	Вартість тис. грн
4	1500	2,554	3831
5	1500	2,554	3831
Всього	5000	-	12770

Розрахунок матеріальних витрат для прокладання труб на перший рік представлено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Найменування	Од. виміру	Кількість	Ціна, грн	Сума, тис. грн
1. Труба пряма	м.п	500	2554	1277
2. Коліно подовження	од.	10	595	5,95
3. Перехід концентричний	од.	10	544,32	5,44
4. Комплект ізоляційних стиків (EP-3)	компл.	139	11	1,53
5. Стрічка сигнальна	м.п	498	10,5	5,23
6. Транспортні витрати	рейс	15	1000	15
ПДВ	%	20		262,03
Всього	-	-	-	1572,06

Вихідні дані для розрахунку витрат на заробітну плату показано в таблиці 3.4

Таблиця 3.4

Найменування	Од. виміру	Кількість
1. Чисельність робітників (Ч)	осіб	5
2. Тарифний фонд часу (Тф)	год.	25 дн · 8 год.
3. Годинна тарифна ставка (Тс)	грн	25,6
4. Премія (П)	%	20
5. Відрахування на соціальні заходи	%	37

Розрахунок витрат на основну заробітну плату:

$$B_{zn} = Ч \cdot Тф \cdot Тс \cdot (1 + П/100) = 5 \cdot 8 \cdot 25 \cdot 15,6 \cdot 1,2 = 30720 \text{ грн}$$

Відрахування на соціальні заходи становлять:

$$B_{соц} = B_{zn} \cdot 0,37 = 30720 \cdot 0,37 = 11366 \text{ грн}$$

Розрахунок суми амортизації основних засобів подано в таблиці 3.5

Таблиці 3.5

Найменування	Вартість, тис. грн	Норма амортизації, %	Сума, тис. грн
Транспортні засоби	190	20	38
Сварочний апарат	6	40	2,4
Всього	-	-	40,4

Таблиця 3.6

Найменування	Сума, тис. грн
1. Проектна документація	8,2
2. Відсотки за кредит *	157,2
3. Паливо і запчастини	0,62
4. Плата за ремонт асфальтного покриття	26,4
Всього	88,4

*Кредит береться для купівлі матеріалів на суму 1572 тис. грн під 20% річних на 6 міс.

Кошторис витрат на прокладання ізольованих труб для першого року представлений в таблиці 3.7

Таблиця 3.7

Найменування	Сума, тис. грн
1. Матеріальні витрати	1572,06
2. Витрати на оплату праці	30,72
3. Відрахування на соціальні заходи	11,37
4. Амортизація основних засобів	40,4
5. Інші витрати	88,4
6. Виробничі витрати	93,87
Всього	1836,82

Розрахуємо економію теплової енергії:

1. Втрати в тепломережах, які належать заміні при традиційній технології складають в рік: 2236,7 Гкал.

Втрати в грошовому вираженні: $2236,7 \cdot 131,31 = 293,7$ тис. грн., де 131,31 грн/ Гкал - собівартість теплоенергії

2. Втрати в тепломережах при новій технології – через ізоляцію 436,8 Гкал.

Втрати в грошовому вираженні: $436,8 \cdot 131,31 = 57,36$ тис. грн

3. Економія енергоресурсів в рік (E) складає: $293,7 - 57,36 = 236,34$ тис. грн

4. Розрахуємо річний економічний ефект ($E\phi$) за формулою:

$$E\phi = E - K_{ef} \cdot ПІ$$

де K_{ef} – нормативний коефіцієнт ефективності інвестицій;

$ПІ$ – поточні інвестиції.

$$E\phi = 236,34 - 0,15 \cdot 1277 = 44,79 \text{ тис. грн}$$

5. Розрахуємо термін окупності (ТО): $ТО = ПІ / E = 1277 / 236,34 = 5,4$ років

Міжнародна діяльність у ВП ХАЕС здійснюється в рамках міжнародних конвенцій з питань використання ядерної енергії, до яких приєдналася Україна, двосторонніх і багатосторонніх міжурядових угод, угод на рівні експлуатуючих організацій, двосторонніх партнерських угод між АЕС, міжнародних програм та проектів у сфері атомної енергетики для забезпечення надійної і безпечної експлуатації ВП ХАЕС, розвитку і зміцнення офіційних, науково-технічних і комерційних зв'язків і співпраці з закордонними партнерами, підвищення іміджу ВП ХАЕС і ядерної галузі України в цілому. Складовою частиною міжнародної діяльності є реалізація програм технічної допомоги АЕС України на майданчику ВП ХАЕС з боку світового співтовариства [18].

Структурним підрозділом, що забезпечує ведення робіт з міжнародної діяльності, є відділ міжнародної співпраці та технічної допомоги (ВМСТД) у складі групи технічної допомоги і лабораторії технічного перекладу.

До основних завдань та функцій ВМСТД відносяться:

1. Розвиток і зміцнення офіційних, науково-технічних і комерційних зв'язків і співпраці з закордонними АЕС, компаніями, фірмами й іншими підприємствами з питань забезпечення надійної і безпечної експлуатації ВП ХАЕС.

2. Реалізація політики ВП ХАЕС та координація діяльності підрозділів ВП ХАЕС в галузі міжнародної співпраці та технічної допомоги.

3. Забезпечення організації заходів представницького характеру (прийом делегацій), які проводяться на території ВП ХАЕС.

За даним напрямком роботи ВМСТД забезпечує:

- координацію міжнародного співробітництва структурних підрозділів ВП ХАЕС;

- координацію та контроль за реалізацією угод двостороннього і багатостороннього співробітництва з міжнародними організаціями та компаніями-партнерами;

- аналіз виконання прийнятих програм співробітництва;

- оформлення, планування та аналіз закордонних відряджень;

- підготовку звітності з міжнародного співробітництва.

У рамках співробітництва з міжнародними організаціями щорічно ВП ХАЕС Свідвідує 40 - 50 зарубіжних делегацій загальною кількістю близько 130 чоловік [14].

Згідно з діючими проектами, угодами та програмами на 2016 р. та у перспективі ВП ХАЕС планує:

1. Взяти участь у Корпоративній партнерській перевірці ВАО АЕС-МЦ ДП «НАЕК «Енергоатом».

2. Прийняти Партнерську перевірку ВАО АЕС-МЦ.

3. Прийняти місію технічної підтримки ВАО АЕС-МЦ за темою «Роль обходів робочих місць у підвищенні пожежної безпеки і охорони праці. Ефективність. Основні показники».

4. Забезпечити реалізацію програм співпраці з ВАО АЕС-МЦ.

5. Забезпечити реалізацію програм технічної допомоги Європейської Комісії «Інструмент Співробітництва з Ядерної Безпеки» (ІСЯБ).

6. Забезпечити реалізацію програм співробітництва з МАГАТЕ.

На даний час є актуальним питання щодо інвестиційного проекту "Енергетичний міст "Україна-ЄС". Проект «Енергетичний міст «Україна –

Європейський союз» є пілотним проектом для стратегічної синхронізації енергетичної системи України з системою ЄС. Це значний крок України у напрямку інтеграції її енергетичної системи до Європейської енергетичної мережі.

Проект є складовою частиною Плану створення єдиного балтійського енергетичного ринку (BEMIP), який було започатковано за ініціативою Європейської ради у 2008 році

Мета проекту:

- Розбудова інфраструктури міждержавних електричних мереж;
- інтеграція об'єднаної енергетичної системи України до європейської енергосистеми ENTSO-E;
- організація видачі потужності енергоблока №2 Хмельницької АЕС для передачі електричної енергії до країн Європейського Союзу шляхом відокремлення енергоблока від об'єднаної енергетичної системи України для забезпечення довгострокового експорту електричної енергії;
- залучення коштів, отриманих від експорту електричної енергії, для фінансування будівництва енергоблоків №3 та 4 Хмельницької АЕС.

Орієнтована вартість проекту становить 1358,0 млн грн, реалізація проекту - 2017р.

Таблиця 3.8

Організація експорту електроенергії Хмельницької АЕС
(період 2015-2017 рр.)

№	Назва	Витрати
1	Відновлення роботи трьох існуючих ЛЕП 750 кВ: <ul style="list-style-type: none"> • Хмельницька АЕС(Україна)- Жешув (Польща) (не використовується вже більше 20 років, при потенціалі пропускної спроможності- 2000 МВт) • Хмельницька АЕС(Україна)- Західноукраїнська(Україна)- в робочому стані • Західноукраїнська(Україна)- Альбертирша(Угорщина)- в робочому стані 	Не вказано
2	Відключення частини підстанції Західноукраїнська від української системи та її підключення до Бурштинського острова	8 млн євро
3	Модернізація енергоблока №2 Хмельницької АЕС та перепідключення його до Бурштинського острова	16 млн євро
4	Забезпечення резерву власних потреб енергоблоку №2 ХАЕС при роботі на енергосистемі ENTSO-E за рахунок випереджального монтажу блочного трансформатора енергоблока №3 ХАЕС	31 млн євро

3.3 Шляхи підвищення економічної стратегії підприємства «Хмельницька атомна електростанція»

В даному розділі визначимо найважливіші потенційні проблеми визначемо їх за ступенем значущості.

I.Перерахуємо проблеми:

Проблема №1. Великий розмір та низька оборотність дебіторської заборгованості

Ця проблема є однією з важливих, оскільки кошти, що перебувають в дебіторській заборгованості є вилученими з грошового обороту підприємства (не беруть участі у створенні нової вартості) і вони знецінюються в часі. При

наявності великої довгострокової дебіторської заборгованості, підприємство не може відповідно вчасно погасити свої кредиторські зобов'язання, що може тягти за собою порушення договірних умов з кредиторами і, як наслідок, штрафні санкції. З наявністю великої дебіторської заборгованості та низької її оборотності погіршується в загальному фінансовий стан підприємства, зокрема показники його платоспроможності.

Про низьку оборотність дебіторської заборгованості свідчить визначений в результаті фінансового аналізу коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості:

Кодз= Виручка/ Розмір загальної дебіторської заборгованості;

На нашому підприємстві у 2001р.:

Кодз=825731/1373346=0,6, що значно нижче нормативного значення. Тоді можна розрахувати тривалість обороту дебіторської заборгованості: $T_o=360/0,6=600$ днів.

Крім того, так як дебіторська заборгованість складає 88,6% ускладі оборотних активів ВП"ХАЕС", то низька її оборотність та велика тривалість негативно відбивається на відповідних показниках оборотності оборотних активів підприємства ($K_{ооа}=825731/141927=0,53$; $T_o=360/0,53=679$ днів). Таке зниження оборотності оборотних активів прямо пропорційне зниженню операційного прибутку, збільшення якого є головною метою господарської діяльності підприємства та показником ефективності його діяльності.

Отже, дана проблема є актуальною, оскільки зменшує потенційний прибуток підприємства, свідчить про неефективне використання його ресурсів та неефективне фінансове управління, погіршує показники його фінансового стану, а значить негативно впливає на його ділову репутацію в цілому.

Проблема №2. Велика частка в затратах підприємства деяких підрозділів невиробничої сфери при їх збитковій діяльності.

Проблема полягає в тому, що підрозділи, про які йде мова, не приймають участі у виробничому процесі(не створюють нову вартість), і при цьому затрати на їх утримання значно перевищують доходи, які вони дають, тобто є збитковими.

До таких підрозділів належить: Житлово-комунальне управління (ЖКУ), Комплекс по обслуговуванню гуртожитків та готелю (КПОГіГ), Цех гідротеплових та підземних комунікацій (ЦГТПК), Відділ робітничого постачання (ВРП), Об'єднане підсобне сільське господарство (ОПСГ), яке включає Підсобне сільське господарство (ПСГ), Тепличне гідропонне господарство (ТГГ), Рибне господарство (РГ).

Співставлення затрат на утримання цих підрозділів з доходами, які вони дають наведено в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

Назва підрозділу	Затрати на утримання, тис. грн.	Дохід, тис. грн
ЖКУ	12708,0	3548,0
КПОГіГ	728,5	398,5
ЦГТПК	12537,1	—
Випіт	2075,8	475,4
ОПСГ в т.ч.:	6641,7	1456,8
ПСГ	5748,0	587,0
ТГГ	784,0	799,0
РГ	106,7	70,8

Затрати на утримання цих підрозділів (утримання приміщень, заробітна плата працівникам з соціальними відрахуваннями, амортизація, інші витрати) беруть участь у формуванні повної собівартості підприємства, значно збільшуючи її і, значить, зменшуючи тим самим розмір прибутку, отриманого підприємством.(Тариф на електроенергію затверджується НАЕК "Енергоатом", тому підприємство не може самостійно корегувати % закладеного в нього прибутку в зв'язку зі збільшенням собівартості.

Отже, дана проблема є актуальною, так як, впливаючи на збільшення собівартості, зменшує прибуток, знижує конкурентоспроможність підприємства, в цілому погіршує показники його господарської діяльності.

Проблема №3. Хаотичність статистичної і оперативної звітності в середині підприємства.

Виникнення даної проблеми обумовлене значними розмірами підприємства, наявністю великої кількості підрозділів, Функціональних структур та проміжних ланок управління. Відсутність досконалої відпрацьованої системи документообігу в середині підприємства, створює ряд труднощів в роботі фінансових, бухгалтерських та економічних служб, суть роботи яких полягає у зведенні та опрацюванні оперативної інформації.

Так, наприклад, процес калькулювання собівартості вимагає опрацювання маси інформації не згрупованої за статтями, широкої номенклатури об'єктів калькулювання (причому деякі цехи і підрозділи надають таку інформацію в рукописному вигляді). Опрацювання цих даних вимагає багато часу і енергії від працівників фінансово- економічних служб та спричиняє запізнення подання відповідних документів вищому керівництву у визначені строки. А це, в свою чергу, призводить до неможливості оперативного виявлення виникнутих порушень, збоїв, відхилень у роботі різних структурних одиниць, швидкого реагування на дані факти і прийняття відповідних управлінських рішень.

Розглянувши три проблеми підприємства і прорангувавши їх за ступенем важливості та придатності для подальшого багатоваріантного вирішення, можна зробити певні висновки.

Так, вирішення проблеми №3 не вимагає багатостороннього та багатоваріантного вирішення, оскільки єдиним правильним рішенням у її вирішенні було б встановлення єдиної комп'ютерної мережі, яка б зв'язувала фінансово-економічні служби з відповідними виконавцями в цехах, відділах і підрозділах, дозволяла б вносити оперативні зміни і, з іншого боку,

оперативно їх відслідковувати. Це дозволило б зекономити робочий час (може навіть вивільнити ряд працівників) і систематизувати рух інформації в середині підприємства.

Вирішення проблеми №1 ускладнюється, зважаючи на специфіку підприємства (розрахунки з дебіторами здійснюються через державне підприємство "Енергоринок"), тобто підприємство не може безпосередньо впливати на дебіторів, наприклад наданням знижок за швидкість розрахунку. Тому дана проблема має розглядатися за межами підприємства, на рівні галузі.

Тому для подальшого розгляду я виділяю проблему №2, бо саме її альтернативні шляхи вирішення мають розглядатися в межах підприємства.

II. Альтернативні варіанти дій підприємства щодо вирішення проблеми:

Альтернатива №1. Впровадження заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності розглянутих об'єктів.

1. До таких заходів належить:

- Розроблення оперативних фінансових планів структурних підрозділів, які б деталізували їх перспективний фінансовий план.
- Встановлення жорсткого контролю за калькулюванням їх витрат і виявлення можливостей їх зменшення (запровадження нормативного методу планування витрат), запровадження їх кошторисного фінансування, посилення відповідальності за використання коштів в межах кошторису.
- Удосконалення системи договірних стосунків, за якою працюють ці підрозділи.

2. Перевагою даної альтернативи є те, що вона дозволяє забезпечити продовження функціонування цих об'єктів, а значить, зберігається соціальний ефект (соціальне значення) їх функціонування.

3. Недоліком даної альтернативи є те, що в результаті фінансового аналізу не виявлено великих резервів до підвищення ефективності їх діяльності (збільшення прибутковості).

4. Тому, оцінюючи дану альтернативу, слід мати на увазі, що вона навряд чи дасть швидкий і бажаний ефект.

Альтернатива №2. Розширення сфери діяльності даних підрозділів.

1. Дана альтернатива полягає в розширенні сфери діяльності розглядуваних об'єктів, з метою пошуку таких її напрямків, які б забезпечували їм бажаний рівень прибутковості (дозволяли б досягти такого рівня доходу, який би покривав затрати на їх утримання).

2. Перевагою цієї альтернативи є те, що вона дозволяє залишитися цим підрозділам діючими (зберігається їх соціальне значення), а також розширюється асортимент робіт, послуг та товарів, які виробляють ці підрозділи.

3. Недоліком є те, що впровадження даного заходу (розширення виробництва і розвиток діяльності підрозділу) вимагає певних капіталовкладень (фінансування) і їх окупність носить ймовірностний характер.

4. Тому, оцінюючи дану альтернативу, потрібно в першу чергу визначити, чи має підприємство у своєму розпорядженні вільні ресурси, які могло б направити на розвиток розглянутих об'єктів, оцінити окупність та ризики, пов'язані з впровадженням альтернативи.

Альтернатива №3. Проведення реструктуризації (відокремлення непрофільних підрозділів).

1. Реструктуризація в загальному розумінні -- це здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, що сприятиме

фінансовому оздоровленню підприємства, збільшенню обсягу випуску конкурентоспроможної продукції, підвищенню ефективності виробництва та інші позитивні наслідки. Проведення реструктуризації підприємства, полягатиме у відчуженні цих підрозділів, списання їх з балансу підприємства і передача їх частково в комунальну, а частково в приватну власність.

2. Перевагою даної альтернативи є те, що це дозволить знизити загальну собівартість підприємства на величину затрат на утримання даних підрозділів, а значить, збільшити прибуток підприємства. Крім того, додаткові фінансові надходження підприємство отримає від продажу за ринковою вартістю цілісних майнових комплексів та засобів у розпорядженні цих об'єктів.

3. Недоліком є те, що підприємство в результаті реалізації даної альтернативи втратить соціальні переваги від володіння цими підрозділами та створює загрозу втрати робочих місць працівникам цих підрозділів, погіршення їх соціального та матеріального забезпечення.

4. Оцінюючи дану альтернативу з точки зору господарської зацікавленості у підвищенні прибутку та отриманні додаткового доходу (незважаючи на наведений недолік), можна сказати, що дана альтернатива є придатною для реалізації, оскільки не вимагає додаткових затрат і є ефективною, а значить виправданою раціональним підходом.

Таким чином, найпридатнішою для підприємства є альтернатива №3, оскільки вона дозволяє швидко отримати бажаний результат (зниження собівартості і підвищення прибутку), додатковий дохід від реалізації об'єктів і засобів у їх розпорядженні і при цьому не вимагає додаткових затрат. Альтернатива №1 відхилена в зв'язку з песимістичною її оцінкою (низькі потенційні можливості підвищення їх прибутковості, тобто невідомо чи навіть збільшивши їх дохідність вдасться досягти рівня беззбитковості). Альтернатива №2 відхилена, тому що її реалізація вимагає додаткового фінансування (а підприємство не має в наявності вільних коштів) і не дозволяє відразу отримати позитивний результат.

III. Вибір оптимальної альтернативи та її реалізації:

1. План впровадження та розрахунок економічної ефективності обраної альтернативи

Обґрунтувавши на попередньому етапі переваги і недоліки кожної з запропонованих альтернатив, давши їм попередню оцінку, ми виявили, що найпридатнішою, при вирішенні проблеми, великої частки в загальних витратах підприємства(собівартості) затрат на утримання непрофільних підрозділів, які не беруть участі у виробничому процесі є альтернатива №3, так як вона забезпечує найбільшу ефективність у найменші строки і не вимагає великих витрат на її реалізацію.

Проведенню реорганізації має передувати фінансово- економічний аналіз підрозділів та розробка плану реорганізаційних заходів. Такий план має містити:

- Економічне обґрунтування необхідності проведення реструктуризації;
- Пропозиції щодо форм та методів реорганізації;
- Витрати на здійснення реструктуризації та джерел її фінансування ;
- Конкретні заходи, спрямовані на реалізацію плану;
- Оцінювання ефективності проекту реструктуризації;

Ефективність реструктуризації забезпечується тими заходами, які покладені в основу плану реструктуризації. Тобто в цьому плані мають бути показані переваги, які отримає підприємство в результаті відокремлення окремих структурних підрозділів.[7, ст.219]

Цей ефект можна розрахувати і представити у вартісному вигляді :

- Затрати на утримання цих підрозділів складають 34691,1 тис. грн.
- Дохід, який дають ці підрозділи -- 5878,7 тис.грн.
- Тоді загальний збиток від діяльності підрозділів -- -28812,4 тис.грн.

Саме такий розмір коштів підприємство економить, відмовившись від утримання збиткових підрозділів.

З іншого боку, можна порахувати ефект, який отримає підприємство в результаті зниження собівартості та підвищення прибутковості:

- Так як, теплова енергія, реалізується підприємством за собівартістю, тобто в її тариф прибуток не закладається, то спочатку визначимо виручку від реалізації електроенергії в 2001р., від загальної виручки згідно Звіту про фінансові результати віднявши повну собівартість виробництва теплової енергії: $825731,1 - 2680,9 = 823050,1$ тис. грн.

- Весь валовий прибуток складав 222733 тис. грн., тобто 27% від виручки, відповідно такий же його % міститься в тарифі на електроенергію. Оскільки тариф становить 11,116 коп./кВт*год, то відповідно прибуток --- 3 коп.

- В результаті впровадження альтернативи ми збільшили валовий прибуток до 257424,1 (на суму зменшення собівартості), то його частка склала 31% і в тарифі розмір прибутку склав 4коп.

- Таким чином, сума приросту валового прибутку склала 34691,1 тис. грн.

Від реалізації цілісних майнових комплексів у приватну власність планується отримати 567789,5 тис. грн.

Отже, загальна ефективність впровадження альтернативи $34691,1 + 567789,5 + 28812,4 = 631293$ тис. грн.

2. Рекомендації щодо вибраного варіанту дій:

1. Для ефективного втілення в життя вибраного варіанту дій необхідно провести інвентаризацію засобів у розпорядженні підрозділів та провести оцінку їх вартості (основних засобів з нарахуванням по них зносу та визначення їх залишкової вартості, матеріалів, малоцінних та швидкозношуваних предметів). На основі отриманих даних має бути складений розподільний баланс (це баланс підприємства, що реорганізується, в якому окремими стовпцями відбиваються активи і пасиви, розподілені між ним і відокремленими підрозділами, тобто та частка майна, вимог і зобов'язань, що передається підприємствам в результаті відокремлення).

Цей баланс має відбити баланси новостворених підприємств на момент початку їх господарської діяльності.

2. Відповідальними за реалізацію обраної альтернативи мають бути:

➤ Заступник директора по економіці, оскільки він затверджує обґрунтування необхідності реорганізації та її план.

➤ Начальник планово-економічного відділу, який займається обґрунтуванням необхідності проведення реорганізації та розрахунком її ефективності та проведенням оцінки майна підрозділів;

➤ Головний бухгалтер, який організовує і слідкує за складанням розподільного балансу.

➤ Начальник юридичного відділу- забезпечення правового боку процесу передачі та захист інтересів підприємства в цьому процесі.

➤ Ряд виконавців нижчого рівня.

3. Результати від впровадження альтернативи можуть бути отримані з початку реалізації плану реорганізації приблизно через 2 місяці (за оптимістичним підрахунком), оскільки саме стільки часу потрібно, якщо систематично і поетапно, згідно плану, її реалізовувати.

4. Успішна реалізація альтернативи залежить від правильності її економічного обґрунтування, добросовісного та вчасного виконання відповідними виконавцями робіт, щодо забезпечення плану реорганізації, а також дотриманням строків отримання результату. Затримка реалізації (невдала реалізація) може бути пов'язана з затримкою вирішення організаційних питань (оформлення відповідних документів, пошук покупців на ті об'єкти, які підлягають передачі у приватну власність, підписання угод і т.п.)

Висновки до розділу III

В даному розділі роботи запропоновані наступні заходи, щодо реалізації економічної стратегії підприємства.

1. Визначення конкурентної позиції підприємства на підставі проведення SWOT-аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності та оцінки його конкурентної позиції за допомогою матриці ADL. За матрицею ADL конкурентна позиція підприємства – Сприятлива/ Зрілість, яка здійснюється за допомогою стратегії «незалежна експлуатація – зростання разом з виробництвом», при якому рекомендоване мінімальне та вибіркоче реінвестування. Ця стратегія дозволить максимально задовольнити потреби споживачів в електроенергії, ефективно використати існуючі потужності ядерних реакторів, забезпечити радіаційну безпеку населення і навколишнього середовища.

2. Визначення стратегії розвитку ВП ХАЕС – подовження термінів використання існуючих енергоблоків на 15 років та введення в дію нових енергоблоків. Для цього на підприємстві проводиться моніторинг технічного стану елементів енергоблоків №1, 2 з метою подовження терміну їх експлуатації, оцінка рівня цілісності й працездатності елементів енергоблоків, забезпечення необхідних функцій їх безпеки протягом планового та понад проектного терміну експлуатації. Розроблені і заплановані до впровадження технічно й економічно доцільні заходи, що спрямовані на найбільш повне використання залишкового ресурсу елементів енергоблоків та економію матеріальних витрат на їхню заміну (модернізацію, реконструкцію). Розрахунки показали, що ХАЕС отримає додатковий прибуток в сумі 129,75 млн.дол. Вартість проекту – 50 млн.дол, термін окупності ПТЕ – 5,8 років.

3. Реконструкція магістральних теплових шляхів ВП ХАЕС, яка передбачає заміну існуючих теплових мереж за технологією попередньо ізованих труб, які мають антикорозійний захист внутрішньої труби,

дозволяють знизити втрати тепла в мережі в п'ять разів, подовжити строк використання теплових шляхів до 30-50 років. При проведенні заміни магістральних тепло шляхів: річний економічний ефект по підприємству складе 44,79 тис. грн; економія енергоресурсів становить 236,34 тис. грн; вартість проекту 12770 тис.грн

Розроблена економічна стратегія дозволить підприємству підвищити конкурентний статус на енергетичному ринку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На сьогоднішній день тема роботи є актуальною для більшості підприємств України. Очевидно, що до однієї і тієї ж цілі можна рухатися різними способами. Наприклад, можна нарощувати прибуток шляхом зменшення витрат, але і можливо досягнути того ж самого результату методом збільшення корисності продукту для споживача. Різні фірми виходячи із обставин та можливостей приймають різні рішення з приводу того, як вони будуть вирішувати дане завдання.

Тому, тільки чітко уявляючи місце свого підприємства на ринку, враховуючи його особливості, можна вирішувати такі життєво важливі питання: яким бізнесом займатися, що необхідно зробити сьогодні для успіху завтра, і яким чином цього добиватися, які перспективи у фірми, які можливості має підприємство і як ними скористатися.

Питання розробки стратегії досить широко висвітлено в сучасній літературі із стратегічного менеджменту. Розроблено безліч підходів до формування та реалізації стратегії.

В теоретичному розділі роботи було розкрито питання процесу створення і розробки стратегії, визначені основні типи стратегій бізнесу, описана послідовність процесу розробки стратегії та окреслені основні етапи формування економічної стратегії підприємства.

Вибір економічної стратегії підприємства передбачає визначення генерального вектору розвитку. При виборі економічної стратегії підприємство визначає фінансові цілі і засоби для забезпечення реалізації її місії.

Відокремлений підрозділ «Хмельницька атомна електростанція» Національної енергогенеруючої компанії «Енергоатом» – потужне підприємство Хмельницької області, в скла якого входить два енергоблоки. Головним пріоритетом діяльності ВП «Хмельницька АЕС» є забезпечення ядерної та радіаційної безпеки, надійна та стабільна робота

енергоблоків. Аналіз діяльності за три роки показав, що чистий дохід від реалізації продукції, протягом досліджуваного періоду змінювався: з 9868 тис. грн у 2010 році до 11946 тис. грн в 2012 році, дохід підприємства зменшився на 9,5% у порівнянні з 2011 роком. За аналізований період обсяг товарної продукції в діючих цінах збільшився на 45,5%. Велика відмінність між показниками товарної та реалізованої продукції пояснюється тим, що ХАЕС є відокремленим підрозділом ДП НАЕК «Енергоатом» та не має повної самостійності у розподілі виробленої електроенергії та отриманні доходу.

Середньооблікова чисельність працівників, протягом 2010-2012 років, збільшилася на 122 особи, а робітників – на 103 особи.

В 2012 році продуктивність праці одного працівника збільшилась на 8,7%, а одного робітника на 8,4%, що свідчить про те, що персонал використовується ефективно і затрати живої праці забезпечують відповідне зростання результатів праці.

Середньорічна заробітна плата одного працівника також мала тенденцію до зростання. Протягом 2010-2012 років вона зросла з 66,732 тис.грн/особу до 91,311 тис.грн/особу або на 36,9%.

На підприємстві зростає повна собівартість продукції. В 2012 році повна собівартість продукції зросла, у порівнянні з 2010 роком, на 69,7%.

Якщо порівняти темпи зростання обсягу товарної продукції і виробничої собівартості продукції, то видно, що темп зростання обсягу товарної продукції змінювався повільніше ніж темп зростання виробничої собівартості продукції, що в свою чергу відбивається на фінансовому результаті, який зменшився за аналізований період на 44,8% до рівня 222904,3. тис.грн, тобто ефективність діяльності підприємства за аналізований період дещо погіршилася. Підприємство повинне, в першу чергу, переглянути структуру витрат для забезпечення ефективного управління ресурсами.

Рентабельність товарної продукції у 2010 році становила 21,13%, а в 2012 році зменшилася до 8%. Аналогічна тенденція спостерігалася і з показником рентабельності витрат.

Середньорічна вартість основних фондів поступово збільшується. Якщо в 2010 році вона дорівнювала 10424569 тис. грн, то в 2012 році вона збільшилась на у три рази, а фондівіддача зменшилася на 62,5% та становила 9 коп. з кожної гривні основних фондів. Таким чином, найкращім роком діяльності став 2011 рік, так як в цей період підприємство отримало найбільшу суму прибутку. Найгірше підприємство спрацювало в 2012 році, про що свідчить погіршення всіх техніко-економічних показників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / науч. Ред. И автор предисл. Л.И.Евенко. / И. Ансофф – М.: Экономика, 2014. – 519 с.
2. Базилевич Л. А. Автоматизация организационного проектирования / Л. А. Базилевич. – Ленинград : Машиностроение, 2012. – 176 с.
3. Бай С. І. Розвиток організації : політика, потенціал, ефективність : монографія / С. І. Бай. – Київ : Київ. нац. торг. – екон. ун-т, 2009. – 280 с.
4. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління комерційною діяльністю підприємств : монографія / Л. В. Балабанова, А. С. Панчук ; Донецький нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. І. Туган-Барановського. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2011. – 181 с.
5. Білорус О. Теорія менеджменту: стратегія управління підприємством. / О. Білорус, В. Рогач // Економіка України. – 2003. - №11. – с. 26-31.
6. Бланк И. А. Основы финансового менеджмента / И. А. Бланк. – в 2 т. Серия «Библиотека финансового менеджмента». – вып. 3. – Киев : Ника–Центр, 2016. – Т. 1. – 528 с.
7. Бурков В. Н. Модели и методы управления организационными системами / В. Н. Бурков, В. Л. Ириков. – Москва : Наука, 2014. – 270 с.
8. Василенко А. В. Менеджмент устойчивого развития предприятий : монография / А. В. Василенко. – Киев : Цент учеб. лит, 2005. – 366 с.
9. Василенко В.А. Стратегічне управління. Навчальний посібник. / В.А. Василенко, Т.І. Ткаченко – К.: ЦУЛ, 2009. – 396 с.
10. Василенко Д. Ю. Методика оценки конкурентоспособности отечественных предприятий / Д. Ю. Василенко // Управление развитием. – Харьков : ВД «ИНЖЕК», 2012. – № 3. – С. 69–71

11. Ветлужський В. О. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства / В. О. Ветлужський, І. В. Новікова // Проблеми науки. – Київ : КиївЦНТЕІ, 2013. – С. 32–39.
12. Виханский О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Гардарики, 2002. – 296 с.
13. Виханский О.С. Стратегическоеуправление: Учебник. / О.С. Виханський – М.: Изд-во МГУ, 2011. – 252 с.
14. Вишиванюк М. В. Стратегічне державне управління розвитком регіонів України : концептуальні положення, методологічні підходи, 269 практика застосування : монографія / М. В. Вишиванюк ; Акад. муніцип. упр. – Донецьк : Юго-Восток, 2012. – 434 с.
15. Власюк О. Теорія і практика економічної безпеки в системі науки про економіку / О. Власюк // Аналітична доповідь. – Київ, 2008. – 48 с.
16. Гевлич Л.Л. Стратегічна діагностика підприємства: монографія / Л.Л. Гевлич. – Донецьк: ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2007.– 199 с.
17. Грачев А.В. Финансоваяустойчивостьпредприятия: критерии и методыоценки в рыночнойэкономике: Учебноепособие / А.В. Грачев – М.: Дело и Сервис, 2008. – 390 с.
18. Должанський І. З. Стратегія управління діяльністю підприємства на основні збалансованої системи показників : монографія / І. З. Должанський, І. М. Ягнюк. – Донецьк : СПД Купріянов В. С., 2012. – 213 с.
19. Економіка підприємства: Навч. Посібник / А.В. Шегда, Т.М. Литвиненко, М.П. Нахаба та ін.; За ред. А.В. Шегди. – 3-ге вид., стер. – К.: Знання-Прес, 2010. – 335 с.
20. Економічні та організаційно-правові аспекти іноземних інвестицій в Україні : монографія / В. Г. Федоренко, Т. О. Проценко, В. В. Солдатенко, Д. В. Степанов, О. М. Мойсюк ; під. наук. ред. В. Г. Федоренко. – Ірпінь : Нац. акад. ДПС України, 2012. – 397 с.
21. Єрмошенко М. М. Проблеми державного регулювання інноваційного розвитку підприємств і шляхи їх розв'язання / 272 М. М.

Єрмошенко // Актуальні Проблеми Економіки. – Київ : КиївЦНТЕІ, 2010. – № 3. – С.45–54.

22. Жаліло Я. А. Формування моделі економічного розвитку України у після кризовий період : аналітична доповідь / Я. А. Жаліло, Д. С. Покришка. – Київ : НІСД, 2013. – 65 с.

23. Жаліло Я. А. Формування моделі економічного розвитку України у після кризовий період : аналітична доповідь / Я. А. Жаліло, Д. С. Покришка. – Київ : НІСД, 2013. – 65 с.

24. Знахур С. В. Принципы разработки системы сбалансированных показателей для украинских предприятий / С. В. Знахур, Л. В. Разина // Управління розвитком. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. – № 14. – С. 94–96.

25. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. / А.Т. Зуб – М.: Аспект Пресс, 2012. – 415 с.

26. Зянько В. В. Інноваційне підприємництво : сутність, механізми і форми розвитку : монографія / В. В. Зянько. – Вінниця : УНІВЕРСУМ, 2016. – 397 с.

27. Івахненко В.М. Курс економічного аналізу: Навч. Посіб. – 3-тє вид., перероб. і доп./ В.М. Іхваненко – К.: Знання-Прес, 2012. – 190 с.

28. Клейнер Г. Б. Механизмы принятия стратегических решений на промышленных предприятиях : результаты эмпирического анализа / Г. Б. Клейнер. – Москва : Экономика, 2008. – 182 с.

29. Ковальчук С.В. Бенчмаркінг як універсальний інструмент оцінювання економічної стратегії підприємства / С.В.Ковальчук // Маркетинг в Україні: Видання Української асоціації маркетингу. –К., 2014. – № 3. – С. 38-46.

30. Ковальчук С.В. Інноваційна парадигма формування економічної стратегії підприємств: Монографія/ С.В. Ковальчук, О.В. Гродовський. – Хмельницький: ХНУ, 2010. – 223 с.

31. Кононенко Г.С. Загальна економічна стратегія розвитку підприємств: необхідність і розробка / Г.С. Кононенко [Електронний ресурс] http://www.confcontact.com/2009_03_18/ek1_kononenko.php
32. Концепція продовження термінів експлуатації АЕС України [Електроннийресурс]http://www.atom.gov.ua/ua/Decomission?_m=pubs&_t=rec&id=35180
33. Коробейников О.П. Стратегическоеповедение: от разработки до реализации / О.П. Коробейников, В.Ю. Колесов, А.А. Трифилова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. - №3. – с. 88-129.
34. Костирко Л. А. Діагностика потенціалу фінансово – економічної стійкості підприємства / Л. А. Костирко ; 2-ге вид., перероб. і доп. – Харків : Фактор, 2016. – 336 с.
35. Косянчук Т.Ф. Економічна діагностика : Навчальний посібник / за ред. Т.Ф. Косянчук/ Т.Ф. Косянчук, В.В. Лукянова, Н.І. Майорова, В.В. Швид. – Львів: Новий світ – 2000, 2007. – 452 с.
36. Кузнецова Е.И. Стратегический анализ в системе государственного управления национальной экономикой: Монография. / Е.И. Кузнецова – М.:Юнити-Дана, 2013. – 506с.
37. Левковець Н. Принципи забезпечення економічної безпеки підприємств / Н. Левковець // Управління проектами, системний аналіз і логістика. – 2010. – № 5. – С. 333 – 336.
38. Липницкий Д. Стратегия развития предприятия на основе диверсификации / Д. Липницкий, М. Дубинина // Бизнесинформ. – 2009. - № 3-4. – с. 89-92.
39. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов./ А.Н. Люкшинов – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 375 с.
40. Минцберг Г., Альстренд Б., ЛэмпелДж. Школы стратегий / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Издательство “Питер”, 2011. – 336 с.

41. Мошенський С.З. Економічний аналіз : підруч. для студ. економ. спец. вищ. навч. закл. / С. З. Мошенський, О. В. Олійник ; за ред. д.е.н., проф., заслуженого діяча науки і техніки України Ф. Ф. Бутинця. – Житомир : ПП «Рута», 2007. – 704 с.
42. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент. / В.Д. Немцов, Л.Є Довгань. – К.: 2011.-278 с.
43. Орлов О.О. Планування діяльності промислового підприємства. Підручник. / О.О. Орлов – К.: Скарби, 2014. – 336 с.
44. Отенко І. П. Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу підприємства : наукове видання / І. П. Отенко, Л. М. Малярець, Г. А. Іваненко. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2007. – 348 с.
45. Павлова В. А. Стратегічне управління ресурсним потенціалом : концепція, механізм, стратегія : монографія / В. А. Павлова, О. В. Кузьменко, Л. А. Гончар ; Дніпропетр. ун-т ім. Альфреда Нобеля. – Дніпропетровськ : Дніпропетр. ун-т ім. Альфреда Нобеля, 2014. – 150 с.
46. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія / В.В. Пастухова. – К.: Вид-во КНТЕУ, 2016. – 302 с.
47. Перерва П. Г. Управление инновационной деятельностью. Основы инновационного менеджмента и экономики инноваций : в 3 т. / П. Г. Перерва, С. Н. Глаголева. – Белгород : Изд-во БГТУ, 2012. – 545 с.
48. Петрович Й. М. Стратегічне управління конкурентоспроможністю промислового підприємства : монографія / Й. М. Петрович, О. В. Кривешко, І. О. Ступак ; за наук. ред. Й. М. Петровича ; Нац. ун-т «Львівська політехніка». – Львів : Львівська політехніка, 2012. – 228 с.
49. Петруха С.В. Економічна стратегія промислових підприємств: методологія, теорія та практика / С.В. Петруха, Н.М. Петруха [Електронний ресурс] <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1786>
50. Пилипенко А. А. Стратегічна інтеграція підприємств : механізм управління та моделювання розвитку : монографія / А. А. Пилипенко ; НАН

України, Н.-д. центр індустр. пробл. розв., Харк. нац. екон. ун-т. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 20015. – 403 с.

51. Побережний Р. О. Збалансована система показників як інструмент стратегічного управління / Р. О. Побережний // Вісник національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків : НТУ «ХПІ», 2011. – № 7. – С. 101–107.

52. Побережний Р. О. Методичні підходи до оцінки впливу макрооточення на стратегічне управління підприємством / Р. О. Побережний, В. С. Каретнікова // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків : НТУ «ХПІ», 2014. – № 36–1. – С. 70–75.

53. Побережний Р. О. Рекомендації до оцінки впливу макрооточення на стратегічне управління підприємством / Р. О. Побережний, В. С. Каретнікова // Матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. «Стратегія інноваційного розвитку економіки : бізнес, наука, освіта», (Харків, 07–10 квітня 2010 р.). – Харків : НТУ «ХПІ», 2010. – С. 358–361.

54. Побережний Р. О. Сутність стратегії та розвитку підприємства / Р. О. Побережний // Труды VII-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Дослідження та оптимізація економічних процесів», (Харків, 1–3 грудня 2010 р.). – Харків : НТУ «ХПІ», 2010. – С. 230–231.

55. Побережний Р. О. Сутність стратегічного управління розвитком підприємства в сучасних умовах / Р. О. Побережний // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків : НТУ «ХПІ», 2010. – № 62. – С. 33–40.

56. Поташева Г.А. Синергетический поход к управлению: монографія / Г.А. Поташева. – М.: Изд-во ИНФРА-М, 2011. – 160 с.

57. Продовження експлуатації енергоблоків ВП ХАЕС [Електронний ресурс] <http://www.snrc.gov.ua/nuclear/uk/publish/article/157879>

58. Раєвнєва О. В. Санаційна стратегія промислового підприємства : механізм формування та моделі реалізації : монографія / О. В. Раєвнєва, М. М. Берест. – Харків : ВД «ИНЖЕК», 2012. – 344 с.

59. Розпорядження КМ України від 21 серпня 2001 р. N 398-р Про схвалення Концепції Державної науково-технічної програми пріоритетних напрямів підтримання безпеки об'єктів ядерно-енергетичного комплексу до 2010 року <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/398-2001-%D1%80>

60. Романовська Ю. А. Використання показників рентабельності для оцінювання стратегічного потенціалу підприємств / Ю. А. Романовська // Прометей. Регіональний зб. наук, праць з економіки. – Донецьк : ТОВ «Юго-Восток, ЛТД», 2015. – Вип. 1 (16). – С. 191–193.

61. Рясних Є.Г. Фінансовий менеджмент: Навчальний посібник./ Є.Г. Рясних. – Хмельницький: ТОВ „Тріада-М”, 2016. – 211 с.

62. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: 4-е изд., перераб. и доп. – Минск: ООО «Новое знание», 2014. - 688 с.

63. Салига С. Я. Удосконалення методів оцінки ефективності діяльності підприємства / С. Я. Салига, К. С. Салига, Л. І. Кирилова, О. В. Скачкова. – Запоріжжя : ЗІДМУ, 2007. – 56 с.

64. Сологуб С.М. Теоретичні основи вибору стратегії розвитку підприємств у післяприватизаційному періоді // Актуальні проблеми економіки. – 2011. - №11-12. – с. 58-61.

65. Стадник В. В. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – Хмельницький : ХНУ, 2011. – 327 с.

66. Сталінська О. В. Реалізація принципів сталого розвитку в стратегічному управлінні підприємством : монографія / О. В. Сталінська ; НАН України, Ін-т економіки промисловості. – Донецьк : СПД Купріянов, 2012. – 320 с.

67. Стратегічне управління. Конспект лекцій для студентів спеціальності «Менеджмент організації» денної та заочної форм навчання / І.В. Сокирник. – Хмельницький: ТУП, 2015. – 111 с.
68. Стратегічний менеджмент // Завадський Й.С. Менеджмент: Management. – К., 2007. – Т.1. – с. 306-331.
69. Строкович Г. В. Методологічні та методичні основи стратегічного управління якістю функціонування підприємства : монографія / Г. В. Строкович ; Нар. укр. акад. – Харків : НУА, 2013. – 395 с.
70. Сучасні концепції менеджменту : навч. посібник / за ред. д-ра екон. наук, проф. Л. І. Федулової. – Київ : Центр учбової літератури, 2007. – 536 с.
71. Тимофеев Г. Стратегический менеджмент в компании / Г. Тимофеев // Методы менеджмента качества. – 2002. – №7. – с. 49-51.
72. Томпсон-мл. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: пер. с англ. / Артур А.Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III. – Изд. 12-ое, [перераб. и доп.]. – М. : Изд.дом «Вильямс», 2002. – 928 с.
73. Фатхудинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник.-6-е изд., испр. и доп. М.: Дело, 2008. – 448 с.
74. Федотова В. Г. Глобальный мир и модернизация / В. Г. Федотова // Философские науки. – Москва : Гуманитарий, 2010. – № 1. – С. 6–11.
75. Федулова Л. І. Інноваційна економіка : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Л. І. Федулова. – Київ : Либідь, 2016. – 480 с.
76. Хома І.Б. Формування системно-комплексного підходу в оцінці рівня економічної безпеки підприємства // Вісник НУ «Львівська політехніка»: «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». – Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2008. – № 611. – С. 32 – 41.
77. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб і доп. – Київ : КНЕУ, 2014. – 699 с.

78. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Навч. посібник. / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К.: КНЕУ, 2015. – 384 с.

79. Шпак Н.О. Основні принципи формування стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства / Н.О. Шпак, М.І. Романішин [Електронний ресурс] http://www.rusnauka.com/14_NPRT_2010/Economics/67034.doc.htm

80. Яременко О. Л. Стратегічне управління суб'єктами господарювання : проблеми теорії та практики : монографія / О. Л. Яременко та ін. ; Нар. укр. акад. – Харків : Вид-во НУА, 2013. – 587 с.

81. Ястремська О. М. Стратегічне управління інвестиційною діяльністю підприємства : навч. посіб. / О. М. Ястремська. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2006. – 191 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Характеристика принципів формування економічної стратегії підприємства

Принципи	Характеристика відповідних принципів
1	2
Принцип адаптивності та мобільності	Полягає в гнучкості та оперативному реагуванні економічної стратегії підприємства на зміну чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, інтенсивності їх впливу, викликів сучасних тенденцій у бізнес-процесах
Принцип стратегічності та цілеспрямованості	Передбачає на альтернативних засадах цільову направленість економічної стратегії з врахуванням сильних та слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз, що диктує ринок
Принцип ієрархічності	Полягає у поділі складових та основних етапів економічної стратегії підприємства залежно від ступеня пріоритетності, важливості, а також формуванні рівнів її виконавців
Принцип системності	Диктує доцільність розглядання складових економічної стабільності та етапів стратегії її забезпечення як цілісної одиниці, елементи яких є взаємопов'язаними. Відтак, нехтування даними складовими та ланками, що з'єднують їх, є економічно неприпустимим
Принцип раціональності та економічного ефекту	Полягає у економічній вигоді, тобто перевищенні одержаних результатів від використання стратегії підприємства над витратами, відведеними на її розробку та впровадження; а також полягає в досягненні максимального фінансового результату при мінімальних затратах
Принцип комплексності та взаємоузгодженості управління	Полягає у забезпеченні відсутності протиріч та наявності ефективного взаємозв'язку в процесі управління економічною стабільністю підприємства, взаємодоповнюваності та несуперечності управлінських рішень щодо формування та впровадження стратегії її забезпечення
Принцип економічного зростання та рівноваги	Відображає, в процесі реалізації економічної стратегії, прагнення підприємства досягати максимального економічного зростання на фоні допустимо незначних коливань від зрівноваженого стану фінансово-економічної системи підприємства
Принцип фінансової стійкості	Відображає націленість підприємства в процесі формування та реалізації стратегії на забезпечення фінансової стійкості – ключовою умовою його життєздатності та подальшого розвитку, що полягає у залученні та використанні різних форм капіталу та контролюванні стану його фінансових рес.

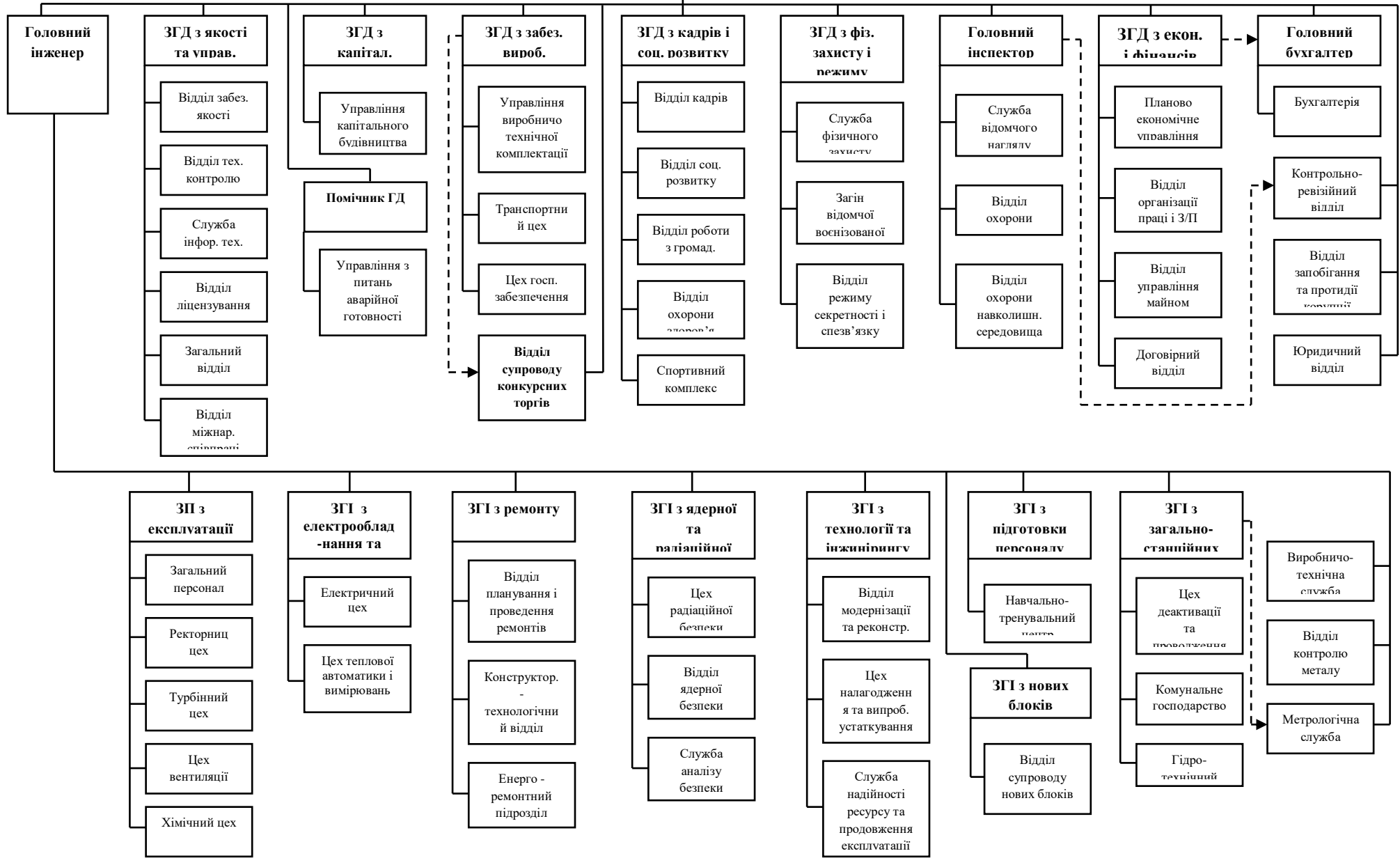
Продовження таблиці

Принцип конкурентостійкості	Полягає у постійній орієнтації підприємства в процесі формування та реалізації стратегії на боротьбу з викликами сучасної конкуренції, формування набору конкурентних переваг та здатність підприємства не лише забезпечувати свою конкурентоспроможність, але й підтримувати її в умовах постійних змін чинників внутрішнього та зовнішнього середовища
Принцип партисипативності та соціальної орієнтованості	Характеризує високий ступінь залучення працівників до розробки і реалізації стратегії підприємства з перспективою удосконалення стану корпоративної культури
Принцип каузальності	Відображає наявність причинно-наслідкових зв'язків між симптомами економічної дестабілізації підприємства і результатами, одержаними завдяки впровадженню стратегії забезпечення його економічної стабільності
Принцип збалансованості	Пов'язаний із наявністю відповідності та оптимального співвідношення між реальними потребами та ключовими складовими стратегії підприємства та наявними ресурсами для її впровадження
Принцип інноваційності та розвитку	Означає, що процес формування стратегії підприємства повинен враховувати динамічність змін у бізнес-процесах, результати науково-технічного прогресу та тенденцій до фінансово-економічного накопичення і, як наслідок, зорієнтовувати підприємство в напрямку до постійного розвитку, удосконалення та нововведень

ДОДАТОК Б

Основні техніко-економічні показники підприємства

Показник	Рік			Темпи зростання, %	
	2010	2011	2012	2011/ 2010	2012/ 2011
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт та послуг (без ПДВ та акцизу), тис. грн	9868,0	13196,0	11946,0	133,7	90,5
2. Обсяг товарної продукції в діючих цінах, тис. грн	1912717,0	2557784,4	2783464,0	133,7	108,8
3. Середньооблікова чисельність, осіб					
- працівників	5119	5235	5241	102,3	100,1
- робітників	3020	3110	3123	103,0	100,4
4. Продуктивність праці, тис. грн/особу:					
- одного працівника	373,651	488,593	531,094	130,8	108,7
- одного робітника	633,35	822,439	891,279	129,9	108,4
5. Фонд заробітної плати працівників, тис. грн	341602,0	399118,0	478562,0	116,8	119,9
6. Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис. грн/особу	66,732	76,24	91,311	114,3	119,8
7. Повна собівартість продукції, робіт, послуг, тис. грн	1508567,0	1666765,0	2560560,0	110,5	153,6
8. Витратомісткість продукції, грн (витрати на 1 грн товарної продукції)	0,79	0,65	0,92	82,3	141,5
9. Фінансовий результат діяльності, тис. грн	404150,0	891019,4	222904,3	220,5	25,0
10. Рентабельність, %:					
- товарної продукції	21,13	34,84	8,01	164,9	23,0
- витрат	26,79	53,46	8,71	199,6	16,3
11. Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	10424569,0	10446203,5	31570339,0	100,2	302,2
12. Фондовіддача, грн	0,18	0,24	0,09	133,3	37,5



ДОДАТОК Г

SWOT – аналіз діяльності ВП ХАЕС

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>1. Природний монополіст у галузі енергогенерації по Хмельницькій області</p> <p>2. Наявність мережі сервісних центрів</p> <p>3. Індивідуальний підхід до кожного споживача</p> <p>4. Висококваліфікований персонал</p> <p>5. Наявність локальної системи транспортування та постачання електроенергії</p> <p>6. Дотримання нормативу технологічних витрат (реалізація електроенергії)</p> <p>7. Можливість для споживачів, переходу на нижчі тарифи за рахунок встановлення зонних приладів обліку електроенергії</p> <p>8. Успішно впроваджено білінгові програмні системи розрахунків з юридичними та фізичними особами: „Абон-Юр” та „Абон –Н”.</p>	<p>1. Немає вибору постачальника електроенергії, повна залежність від Енергоринку (немає вибору цін на відпускну електроенергію)</p> <p>2. Державне регулювання цінової політики</p> <p>3. Посилений контроль зі сторони контролюючих органів (антимонопольний комітет, інспекція по контролю за радіаційною безпекою, інспекція з енергозбереження та інші)</p> <p>4. Організація за територіальною ознакою (офіси підприємства знаходяться в приміщеннях, розташованих в місті Нетішин)</p> <p>5. Повна відсутність можливості вибору споживача у зв'язку з тим, що фірма природний монополіст (споживачі електроенергії, як юридичні так і фізичні особи)</p> <p>6. Технологічні втрати електроенергії через застарілі прилади обліку</p>
Можливості	Загрози
<p>1. Розширення мережі сервісних центрів</p> <p>2. Створення належних умов обслуговування споживачів</p> <p>3. Заклучення договорів на продаж електроенергії за більш низькими тарифами в порівнянні з Енергоринком</p> <p>4. Підтримка вітчизняного товаровиробника шляхом переводу на гнучкий графік енергоспоживання</p> <p>5. Збільшення продаж електроенергії</p> <p>6. Удосконалення системи обліку електроенергії</p> <p>7. Зниження втрат електроенергії в мережах енергопостачальної компанії</p> <p>8. Запровадження автоматизації та програмного забезпечення обслуговування</p>	<p>1. Глобальна криза економіки і пов'язане з нею нестабільність курсу валют</p> <p>2. Неплатоспроможність населення</p> <p>3. Велика кредиторська заборгованість, що може призвести підприємство до банкрутства</p> <p>4. Відсутність співпраці з закордонними фірмами в області вкладання інвестицій</p> <p>5. Неврегульованість на законодавчому рівні компенсації втрат від надання послуг пільговим побутовим споживачам електроенергії</p> <p>6. Економічні проблеми</p> <p>7. Загроза навколишньому середовищу та населенню</p>

ДОДАТОК Д

Заходи, щодо реалізації економічної стратегії підприємства

Рекомендовані заходи	Методи здійснення заходів	Цілі, що досягаються	Показники ефективності, що характеризують результат
1. Визначення конкурентної позиції підприємства	SWOT-аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності, оцінка конкурентної позиції підприємства за допомогою матриці ADL	Максимальне задоволення потреб споживачів електроенергії, ефективне використання існуючих потужностей ядерних реакторів та подовження термінів їх використання, забезпечення радіаційної безпеки населення і навколишнього середовища	У ВП ХАЕС є власна ринкова ніша, цей вид бізнесу є у відносній безпеці від конкурентів. За матрицею ADL конкурентна позиція підприємства – Сприятлива/Зрілість, яка здійснюється за допомогою стратегії «незалежна експлуатація – зростання разом з виробництвом» при якому рекомендоване мінімальне та вибіркоче реінвестування
2. Визначення стратегії розвитку ВП ХАЕС	Моніторинг технічного стану елементів енергоблоків №1, 2 ВП ХАЕС з метою подовження терміну їх експлуатації	Оцінка рівня цілісності й працездатності елементів енергоблоків, забезпечення необхідних функцій їх безпеки протягом планового та понад проектного терміну експлуатації	Розробка й впровадження технічно й економічно доцільних заходів спрямованих на найбільш повне використання залишкового ресурсу елементів енергоблоків і економії матеріальних витрат на їхню заміну (модернізацію, реконструкцію) Продовження терміну експлуатації енергоблоків на 15 років. Додатковий прибуток – 129,75 млн.дол. Вартість проекту – 50 млн.дол, термін окупності ПТЕ – 5,8 років

Продовження таблиці

<p>3.Реконструкція магістральних теплових шляхів ВП ХАЕС</p>	<p>Заміна існуючих теплових мереж за технологією попередньо ізольованих труб (трубисталеві, оброблені з метою теплоізоляції пінополіуретаном, у яких в якості гідроізолятору використовуються металевий кожух або поліетиленова оболонка згідно)</p>	<p>Антикорозійний захист внутрішньої труби, зниження втрат тепла в мережі в п'ять раз, подовження строку використання теплових шляхів до 30-50 років</p>	<p>При проведенні заміни магістральних тепло шляхів: річний економічний ефект по підприємству склав 44,79 тис. грн; економія енергоресурсів становить 236,34 тис. грн; вартість проекту 12770 тис.грн</p>
--------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

