

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА ІМЕНІ
ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

на тему: «Організація стратегічного управління підприємством
(на матеріалах ПАТ «Хмельницькгаз»)»

(назва теми)

Виконала: студентка

4 курсу спеціальності

073 Менеджмент

Заїка А.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н., доцент

Корюгін А.В.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Рецензент: д.е.н., доцент

Мельник С.І.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Анотація

Заїка А.В. Організація стратегічного управління підприємством (на матеріалах ПАТ «Хмельницькгаз»). – Бакалаврська робота на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 073 Менеджмент. – Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2022. – 65 с.

Визначено особливості організації стратегічного управління підприємством та описано методичні аспекти організації стратегічного управління підприємством.

Досліджено практичні аспекти організації стратегічного управління на ПАТ «Хмельницькгаз». Наведено загальну характеристику та визначено основні техніко-економічні показники діяльності. Проаналізовано принципи та етапи організації стратегічного управління на підприємстві. Визначено, що на сьогоднішній день організація стратегічного управління на ПАТ «Хмельницькгаз» здійснюється частково.

У третьому розділі роботи визначено перспективи удосконалення організації стратегічного управління на ПАТ «Хмельницькгаз», запропоновано для ПАТ «Хмельницькгаз» модель процесу стратегічного управління та обґрунтовано етапи стратегічного управління для ПАТ «Хмельницькгаз».

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, стратегічний менеджмент, організація стратегічного управління.

Annotation

Zaika AV Organization of strategic management of the enterprise (based on PJSC "Khmelnitskygaz"). - Bachelor's degree in Bachelor's degree in 073 Management. - Khmelnytsky University of Management and Law named after Leonid Yuzkov, Khmelnytsky, 2022. - 65 p.

The peculiarities of the organization of strategic management of the enterprise are determined and the methodological aspects of the organization of strategic management of the enterprise are described.

The practical aspects of the organization of strategic management at PJSC "Khmelnitskygaz" are studied. The general characteristic is given and the basic technical and economic indicators of activity are defined. The principles and stages of the organization of strategic management at the enterprise are analyzed. It is determined that today the organization of strategic management at PJSC "Khmelnitskygaz" is carried out in part.

The third section identifies prospects for improving the organization of strategic management at PJSC "Khmelnitskygaz", proposed for PJSC "Khmelnitskygaz" a model of strategic management process and substantiated the stages of strategic management for PJSC "Khmelnitskygaz".

Key words: strategy, strategic management, strategic management, organization of strategic management.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	8
1.1 Особливості організації стратегічного управління підприємством.....	8
1.2 Методичні аспекти організації стратегічного управління підприємством.....	14
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПАТ «ХМЕЛЬНИЦЬКГАЗ»	20
2.1 Загальна характеристика та основні техніко-економічні показники діяльності ПАТ «Хмельницькгаз».....	20
2.2 Аналіз організації стратегічного управління на ПАТ «Хмельницькгаз».....	31
РОЗДІЛ 3.УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПАТ «ХМЕЛЬНИЦЬКГАЗ»	41
3.1 Обґрунтування напрямів удосконалення організації стратегічного управління на підприємстві	41
3.2 Вибір стратегії розвитку підприємства	47
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57
ДОДАТКИ	62

ВСТУП

Актуальність теми. Визначення місії підприємства, його стратегічних цілей, формування довгострокової програми розвитку мають ключове значення для будь-якого суб'єкта господарювання та є основою створення і підтримки конкурентних переваг на ринку. Усе це забезпечується через стратегічне управління підприємством, яке є основою розвитку підприємства.

Концепція стратегічного управління для більшості вітчизняних підприємств є досить новою, оскільки вони протягом тривалого часу орієнтувалися на поточне планування. Однак, щоб в сьогоденні складних конкурентних умовах не лише виживати, але й стабільно функціонувати досягаючи поставлених цілей істотну роль відіграє стратегічне управління. Воно покликане розширити горизонти бачення вищого керівництва, забезпечити своєчасне реагування на зміни в зовнішньому середовищі, а також спрямовувати підприємство на досягнення своєї місії.

Вагомий внесок в дослідження стратегічного управління зробили такі вітчизняні вчені, як: Г.Ю. Гедройц [8], Л.М. Киш [18], С. Побігун [32], В.А. Харченко [45] та інші науковці минулого та сьогодення. Проте, на сьогоднішній день єдиного підходу до організації стратегічного управління немає, що і обумовило актуальність теми бакалаврської роботи.

Мета і завдання роботи. Метою роботи є розробка теоретичних положень та опрацювання практичних рекомендацій щодо організації стратегічного управління на ПАТ «Хмельницькгаз».

Для досягнення поставленої мети в роботі були поставлені та вирішені такі завдання:

- визначити особливості організації стратегічного управління підприємством;
- описати методичні аспекти організації стратегічного управління підприємством;

– охарактеризувати загальні засади та основні техніко-економічні показники діяльності ПАТ «Хмельницькгаз»;

– провести дослідження сучасного стану організації стратегічного управління на ПАТ «Хмельницькгаз»;

– визначити перспективи удосконалення організації стратегічного управління на ПАТ «Хмельницькгаз».

Об’єкт дослідження - процес організації стратегічного управління на підприємстві.

Предмет дослідження є теоретичні та практичні підходи щодо удосконалення організації стратегічного управління на ПАТ «Хмельницькгаз».

Методи дослідження. Теоретичною і методичною основою бакалаврської роботи стали фундаментальні наукові дослідження вітчизняних і зарубіжних фахівців з проблем організації стратегічного управління на підприємстві. Для вирішення поставлених завдань у роботі використана система загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: методи теоретичного узагальнення, системного аналізу, наукової класифікації - для визначення сутності, завдань та особливостей організації стратегічного управління; методи порівняльного аналізу, фінансово-економічного та статистичного аналізу - для аналізу системи техніко-економічних показників діяльності підприємства; графічно-аналітичний метод - для наочної ілюстрації за допомогою рисунків і таблиць стану, проблем та перспектив удосконалення організації стратегічного управління на ПАТ «Хмельницькгаз».

Інформаційною базою бакалаврської роботи стали законодавчі та нормативні акти України, які регламентують діяльність підприємств, наукові праці зарубіжних і вітчизняних авторів, матеріали науково-практичних конференцій, ресурси мережі Інтернет з проблем організації стратегічного управління на підприємстві і статистичні дані ПАТ «Хмельницькгаз».

Апробація результатів дослідження. Окремі положення та отриманні результати бакалаврської роботи були оприлюднені на щорічній звітній науковій конференції здобувачів вищої освіти Хмельницького університету

управління та права імені Леоніда Юзькова (м. Хмельницький, 6 травня 2022 року) [15] та на III Міжнародній спеціалізованій науковій конференції «Науковий простір: актуальні питання, досягнення та інновації» (м. Хмельницький, 13 травня 2022 року) [14].

Практичне значення одержаних результатів. Опрацьовані автором теоретичні положення та практичні рекомендації щодо організації стратегічного управління можуть використовуватись в практичній діяльності підприємств.

Структура роботи. Відповідно до мети та завдань дослідження робота складається зі вступу, 3 розділів, 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 52 найменувань. Загальний обсяг роботи складає 65 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Особливості організації стратегічного управління підприємством

На сьогоднішній день найважливішою проблемою для усіх підприємств є їх виживання та забезпечення подальшої ефективності діяльності. Вирішення такої проблеми полягає у конкурентоспроможності підприємства на ринку, в результаті грамотно розробленої та ефективною стратегії управління підприємством. Саме тому впровадження стратегічного управління є одним із головних завдань та умов забезпечення ефективності виробництва та отримання високих прибутків.

Так, термін «стратегічне управління» введено у науковий обіг на межі 60-70-х років. Передумовою цього була потреба виокремлення концептуальних відмінностей між поточним та довгостроковим плануванням.

Найбільший внесок у теорію дослідження стратегічного управління вніс І. Ансофф, який зазначав, що «діяльність зі стратегічного управління пов'язана з постановкою цілей й завдань організації і з підтримкою продуктивних взаємин між організацією та її бізнес-середовищем, що дозволяють їй досягти своїх цілей, відповідають її внутрішнім можливостям та дозволяють залишатися сприйнятливою до зовнішніх викликів» [2].

Варто відмітити, що останнім часом, у наукових працях багато уваги присвячено питанню стратегічного управління, у яких кожен з авторів намагається дати власну інтерпретацію цієї економічної категорії. Огляд та аналіз наукової літератури дозволив систематизувати основні наукові підходи щодо сутності даного поняття, що наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1. Основні наукові підходи визначення сутності поняття «стратегічне управління підприємством»

Автор	Стратегічне управління підприємством – це ...	Джерело
1	2	3
І. Ансофф	«діяльність, пов'язана з визначенням цілей і завдань організації та забезпеченням відносин між організацією і зовнішнім оточенням, що відповідає її внутрішнім можливостям і дозволяє залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог»	[2]
Б. Карлоф	«мистецтво та наука формулювання, реалізації та оцінки міжфункціональних рішень, які дозволяють організації досягти своїх цілей»	[17]
Х. Віссема	«сукупність рішень та дій, які ведуть до розробки ефективної стратегії, яка допомагає досягти корпоративних цілей»	[4]
С. Попов	«постійне планування, моніторинг, аналіз та оцінка всіх потреб, необхідних організації для досягнення своїх цілей та завдань»	[36]
А.Томпсон та Дж. Стрікленд	«безперервний процес розвитку компанії, визначення цілей, формування стратегії, здійснення стратегічного плану з оцінкою діяльності, реалізації і корекції стратегій»	[41]
Г. Гедройц	«процес реалізації концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій»	[8]

Примітка: Побудовано за джерелом [40].

Наведений аналіз підтверджує наявність у науковій літературі різноманітних підходів щодо сутності поняття «стратегічне управління». Низка авторів визначає стратегічне управління як діяльність або процес щодо економічно-ефективного досягнення перспективних цілей підприємства на основі отримання конкурентних переваг та адекватного реагування на зміни зовнішнього середовища.

Стратегічне управління займається розробкою стратегічного бачення, встановленням цілей, формуванням та реалізацією стратегій та введенням

коригувальних заходів щодо відхилень (якщо такі є) [45].

Стратегічне управління – це постійний процес оцінки та моніторингу бізнесу та галузей, в яких бере участь компанія; оцінка конкурентів і встановлення цілей і стратегій для задоволення потреб усіх зацікавлених сторін; потім періодична переоцінка кожної стратегії для визначення її реалізації. чи досягнуті основні цілі та чи потрібно замінити нові стратегії у відповідь на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища [18].

Також виокремлюють різні підходи до трактування сутності поняття «стратегічне управління», а саме: процесний, функціональний, інституціональний та концептуальний (табл. 1.2).

Таблиця 1.2. Еволюція наукових підходів до дефініції «стратегічне управління підприємством»

№ з/п	Підхід/автори	Тлумачення сутності
1	Процесний	Це циклічний, динамічний процес визначення менеджментом підприємства ракурсу послідовності етапів з реалізації комплексу стратегічних цілей господарської діяльності в контексті змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Взаємопов'язані складові процесу накладаються один на одного в розрізі часових рамок.
2	Функціональний	Це сукупність напрямів управлінської діяльності, яка спрямована на забезпечення досягнення визначених напрямів розвитку бізнесу за функціями (планування, командної організації, мотивації, гнучкого регулювання та моніторингу).
3	Інституціональний	Це система управління з хмарою елементів, що дозволяє уявити структурну будову розвитку господарської діяльності фірми в аспекті динаміки інституціонального та ринкового середовища з можливістю розширеного вибору альтернатив.
4	Концептуальний	Це система стратегічного менеджменту організації, яка націлена на забезпечення довготривалого утримання підприємством конкурентних позицій, адекватне реагування на зовнішні виклики, вчасної стратегічної переорієнтації ресурсів задля тривалого успіху підприємства

Примітка. Побудовано за джерелами [8, 11, 47]

Отже, проведений аналіз наукових підходів дав можливість узагальнити спільність та розбіжність в поглядах щодо розуміння сутності такого поняття як «стратегічне управління підприємством» і, на нашу думку, під ним слід розуміти стратегічний інструмент управління бізнесу, який використовується менеджерами для досягнення поставлених цілей та передбачає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства для максимального використання ресурсів відносно встановлених цілей.

Сутність організації сучасного стратегічного менеджменту полягає в чіткій орієнтації розробленого плану на ринкові потреби й врахування ринку як головного фактора зовнішнього середовища, від якого залежить діяльність організації. Основною метою стратегічного управління є досягнення стійкої стратегічної конкурентоспроможності фірми. Це можливо шляхом розробки та впровадження таких стратегій, які створюють цінність для компанії. Воно зосереджене на оцінці можливостей та загроз, маючи на увазі сильні та слабкі сторони фірми й розробку стратегій її виживання, зростання та розширення. Якісне стратегічне управління має важливе значення для довгострокового успіху бізнесу [14].

Проблемами, пов'язаними з реалізацією стратегії, є: її невідповідність структурі фірми; високий ризик; відсутність навичок; слабкість інформаційних систем; недосконалість методів діяльності [12].

Процес організації стратегічного управління допомагає підвести підсумки своєї поточної ситуації, розробити стратегії, розгорнути їх та проаналізувати ефективність реалізованих стратегій управління. Як правило, стратегічне управління має фінансові та нефінансові вигоди.

Процес стратегічного управління допомагає організації та її керівництву думати і планувати своє майбутнє існування, задає напрямок діяльності організації та її співробітників. На відміну від одноразових стратегічних планів, ефективне стратегічне управління постійно планує, контролює та перевіряє діяльність організації, що призводить до більшої операційної ефективності, забезпечує зростання частки ринку та прибутковості [11].

Безпосередньо стратегічне управління є досить складним та відповідальним процесом. Процес його організації передбачає на підприємстві виконання декількох послідовних етапів, які схематично наведені на рис. 1.1.

Варто відмітити, що на першому плані стратегічного управління підприємством здійснюється аналіз та оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища. Цей етап є найголовнішим, оскільки від його результатів залежать дії вищого менеджменту підприємства на наступних етапах [25].

Проведення такого аналізу рекомендовано здійснювати за допомогою PEST- та SWOT-аналізу, які є головними інструментами стратегічного управління підприємства. Результати цього аналізу дозволять отримати узагальнену інформацію щодо стану зовнішнього та внутрішнього середовища та на основі цього приймати відповідні управлінські рішення [5].

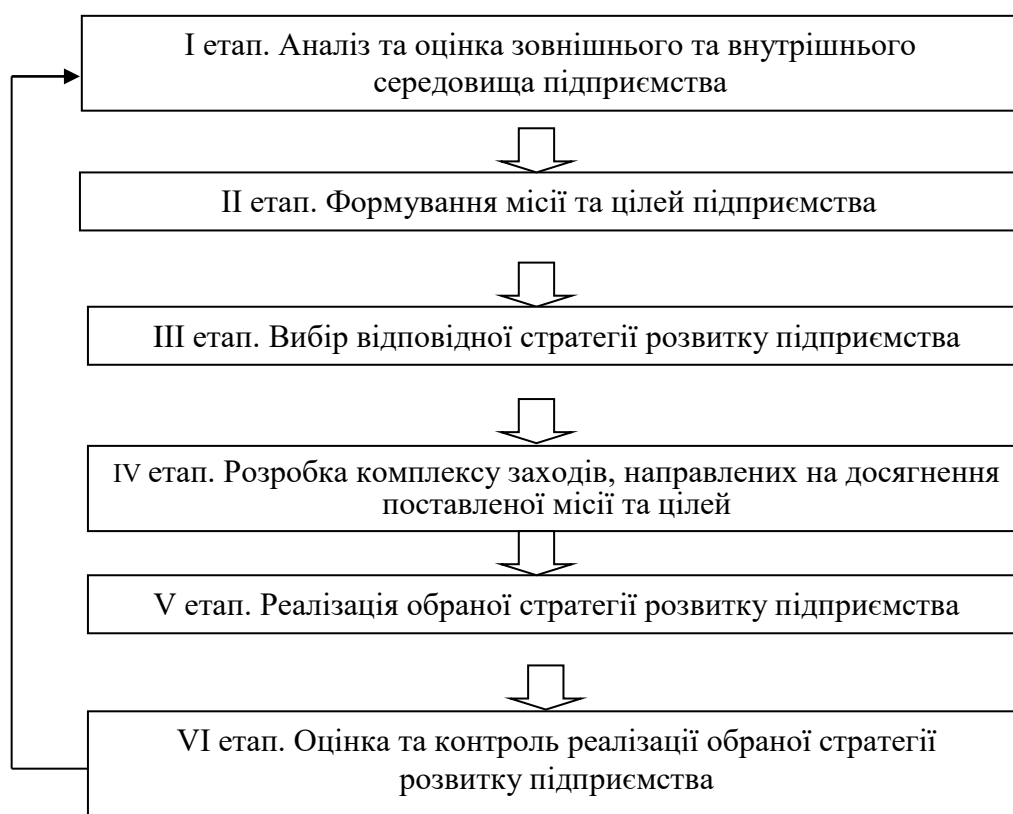


Рисунок 1.1. Процес стратегічного управління підприємством

Примітка. Побудовано автором

Окрім цього одним з головних інструментів стратегічного управління є система збалансованих показників, яка дозволяє оцінити підприємство за

такими складовими як: фінанси, внутрішні бізнес-процеси, маркетинг, а також управління персоналом.

Після цього у ході стратегічного управління, базуючись на результатах аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, підприємство визначає місію та цілі. На їх досягнення у подальшому буде направлена уся діяльність підприємства.

На третьому етапі вищий менеджмент підприємства визначає відповідну стратегію, яка забезпечить досягнення поставлених цілей та відповідатиме стану зовнішнього й внутрішнього середовища. У відповідності до цього формується відповідна стратегія розвитку підприємства [13].

Далі у межах конкретної стратегії повинен бути розроблений комплекс заходів, які підприємство буде впроваджувати з метою досягнення визначеної місії та цілей. До таких заходів може належати: розробка власного веб-сайту, впровадження ресурсозберігаючих технологій, виробництво нових продуктів, розширення штату працівників, відкриття філіалу тощо.

П'ятий етап стратегічного управління передбачає реалізацію обраної стратегії розвитку підприємства. На цьому етапі визначається коло відповідальних осіб, розмежовуються функції та обов'язки між ними, здійснюється бюджетування, розподіл ресурсів необхідних для реалізації обраної стратегії [9].

Заключний етап передбачає оцінку та контроль реалізації обраної стратегії розвитку підприємства. Це необхідно для того, щоб вищий менеджмент своєчасно виявив можливі відхилення, оцінив проміжні результати та вжив відповідні коригуючі заходи направлені на зміну ситуації. Успішність стратегічного управління й визначається здатністю його оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища.

Таким чином, організація стратегічного управління полягає в забезпеченні такої взаємодії підприємства з середовищем, яка б дозволила йому підтримувати його потенціал на рівні, який є необхідним для досягнення цілей, і тим самим давала б можливість виживання в довгостроковій перспективі.

1.2 Методичні аспекти організації стратегічного управління підприємством

Після визначення сутності стратегічного управління та особливостей організації даного процесу для підприємства, наступним етапом дослідження є визначення методичних аспектів організації стратегічного управління підприємством.

Методика - сукупність методів, способів проведення будь-якої роботи. Тому нами будуть розглянуті методи, способи розроблення стратегії, алгоритм методики її формування, а також принципи на яких базується процес організації стратегічного управління підприємством та фактори, що впливають на нього.

Організація стратегічного управління підприємством – це, по-перше, формування визначеного уявлення про майбутній розвиток підприємства, по-друге, активне використання реальних методів управління, що забезпечують визначену збалансованість і майбутні напрями розвитку [9, с.80].

Як уже зазначалось, узагальнений алгоритм методики організації стратегічного управління підприємством складається із шести етапів, які описувались вище. Для реалізації алгоритму організації стратегічного управління підприємством використовують значне різноманіття методів. Причому для кожного виду дій: аналіз, прогноз, обґрунтування і вибір цілей, формування стратегічних параметрів, формування стратегічних варіантів виділяють свої методи та технології.

У таблиці 1.3 наведено методи і технології, що використовуються при формуванні стратегії та організації стратегічного управління підприємством відповідно до основних видів робіт необхідних для цього. Як бачимо, арсенал методів у процесі організації стратегічного управління підприємством досить широкий. Це дозволяє здійснювати розробку ефективної стратегії відповідно до ситуації.

Таблиця 1.3. Схема видів робіт, методів і технологій, що використовуються при організації стратегічного управління підприємством

Вид дій	Методи і технології
1	2
<p>Аналіз</p> <ul style="list-style-type: none"> •Оцінка підприємства з позицій макроекономічних індикаторів •Оцінка прогноз підприємства з боку зміни зовнішнього середовища і поведіння конкурентів 	<p>Інформаційні огляди, проекти, звіти, довідки, статистичні оцінки. Дослідження, методи збору даних, аналізу і статистичної оцінки</p>
<p>Прогнози</p> <ul style="list-style-type: none"> •Динаміка параметрів ринку •Динаміка параметрів підприємства 	<p>Сценарій розвитку Нормативний метод Екстраполяція тенденцій Кореляційно-регресійний аналіз</p>
<p>Обґрунтування і вибір цілей</p> <ul style="list-style-type: none"> •Цілі, їхня ідентифікація •Вибір ринкових сегментів і локальних ринків •Цільові пріоритети, цільові траєкторії •Техніко-економічна оцінка економічної ефективності 	<p>Операційні дослідження, імітаційні моделі Методи експертних оцінок Моделі прийняття рішень, методи оцінки варіантів Операційні дослідження Аналіз ризику Дерево цілей</p>
<p>Формування стратегічних параметрів</p> <ul style="list-style-type: none"> •Типова стратегія росту, конкурентна стратегія •Стратегічні операції 	<p>Методи творчого мислення Методи експертних оцінок Портфель замовлень</p>
<p>Формування стратегічних варіантів</p> <ul style="list-style-type: none"> •Ідентифікація й оцінка вузлових проблем і ризиків 	<p>Методи теорії запасів, теорії масового обслуговування. Методи мережного аналізу Аналіз ризику Методи вартісного аналізу Методи експертних оцінок</p>

Примітка. Побудовано за джерелом [9].

У економічній літературі не існує єдиного підходу до класифікації методів, якими користуються у процесі формування стратегії. Ковтун О.І. виділяє дві групи методів:

1) методи визначення стратегічного становища підприємства і оцінки стратегічних альтернатив. До них відносять: матрицю БКГ «зростання – частка

ринку», матрицю Мак-Кінсі «привабливість - конкурентоспроможність», матрицю АДЛ, матрицю Ансоффа, тримірну схему Абеля, матрицю Купера, діловий комплексний аналіз PIMS.

2) методи комплексного стратегічного аналізу: SWOT та PEST аналіз.

Розглянемо детальніше суть цих методів. Методи визначення стратегічного становища підприємства і оцінки стратегічних альтернатив.

1. Матриця портфельного аналізу БКГ «зростання-частка ринку» - розглядаються лише два чинники, дві змінні: відносна частка ринку і темп зростання ринку. Матриця БКГ, визначає чотири основні позиції в яких може перебувати бізнес (товари) підприємства (квадранти матриці), які отримали назви: «знаки питання», «зірки», «дійні корови», «собаки».

2. На відміну від двофакторної матриці БКГ, матриця Мак-Кінсі є її більш детальним варіантом і вже багатофакторною матрицею. В матриці Мак-Кінсі фактор «Відносна частка ринку», що знаходиться у матриці БКГ, перетворюється на багатофакторне поняття «Конкурентоспроможність підприємства», а фактор «Темп зростання ринку» - на «Привабливість галузі (ринку)» (вертикальна вісь). Матриця складається уже не з чотирьох, а з дев'яти квадрантів і характеризує довгострокову привабливість ринку (галузі) та конкурентну позицію СОБ підприємства на ньому.

3. Матриця АДЛ, як і Мак-Кінсі, є також по суті удосконаленим варіантом матриці БКГ, хоча на відміну від неї є багатофакторною. Підхід фірми Артура Д.Літла до портфельного аналізу ґрунтується на концепції життєвого циклу галузі.

4. Відповідно до матриці Ансоффа, в умовах зростаючого ринку існують чотири стратегічних альтернативи. Стратегічні альтернативи матриці Ансоффа включають: «Вдосконалення діяльності», «Товарна експансія», «Ринкова експансія», «Диверсифікація».

5. Важливий крок у матричному підході зроблений Абелем, який запропонував визначати галузь бізнесу в трьох вимірюваннях:

а) групи покупців, на які розраховується новий товар (Хто?);

б) потреби покупців (Що?);

в) технологія, що буде використовуватися при розробці і виробництві товару (Як?).

б. Р.Купер критеріями вибору стратегії підприємства вважає: 1. Привабливість галузі, яка у свою чергу визначається чинниками: а) привабливістю ринку; б) технологічним рівнем. 2. «Сила бізнесу», яка також визначається чинниками: а) ринковими перевагами товару; б) синергетичним ефектом підприємства у технології виробництва і маркетингу.

ПАТ «Хмельницьгаз» є монополістом на ринку області тому матричні моделі для його практичного дослідження не підходять, оскільки вони передбачають визначення показників не характерних для даного підприємства (відносна частка ринку, конкурентоспроможність, конкурентна позиція, тощо).

Розглянемо методи комплексного стратегічного аналізу:

1. SWOT-аналіз - це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами) і слабкостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства.

SWOT-аналіз - широке поняття. Він починається із виявлення та відбору найсуттєвіших, найвпливовіших можливостей і загроз, зовнішнього середовища та сильних і слабких сторін внутрішнього. Встановлення зв'язків між ними - заключний, дуже важливий, етап SWOT-аналізу. На кожному з чотирьох полів SWOT-матриці розглядають всі можливі парні комбінації між сильними, слабкими сторонами підприємства, його можливостями і загрозами. Матеріали SWOT-аналізу за SWOT-матрицею використовуються для стратегічного аналізу і формування стратегій підприємства.

2. За допомогою методу PEST-анізу проводиться аналіз чотирьох найважливіших груп факторів зовнішнього середовища: політичне середовище, економічне середовище, соціальне середовище, технологічне середовище, так як PEST - це аббревіатура чотирьох англійських слів: P - Policy - політика, E -

Economy - економіка, S - Society - суспільство (соціум), T - Technology – технологія.

Відмітимо, що методи SWOT і PEST-анізу успішно застосовуються в процесі формування стратегії розвитку енергопостачальних підприємств.

Оскільки вітчизняні підприємства здійснюють свій стратегічний менеджмент в умовах кризи макроекономіки та глобальної пандемії, то вони повинні використовувати новітні інструменти. Дослідники до поняття «інструменти стратегічного управління» відносять: «сукупність концепцій, підходів, системи показників, методів, моделей, вживаних в процесі прийняття і реалізації управлінських рішень, направлених на ефективний розвиток підприємства в довгостроковій перспективі» [10].

Визначають набір різних інструментів на кожному з етапів стратегічного управління (табл. 1.4).

Таблиця 1.4. Класифікація інструментів системи стратегічного управління підприємством

№ з/п	Етапи стратегічного управління	Набір засобів
1	Дослідження середовища господарської діяльності	Різні види аналізу, зокрема: (swot-, функціонально-вартісний та конкурентний) та бенчмаркетинг.
2	Визначенні місії і цілей	Бізнес-інжиніринг, дерево цілей, брейнштормінг.
3	Вибір стратегії	Методи ЖЦТ, портфельний аналіз та матриці БКГ та Мак-Кінсі.
4	Розробка стратегії	Сценарне планування, моделювання (за алгоритмом І. Ансоффа та системою Г.Стейнера), функціонального моделювання (SADT), алгоритм ARI, моделювання потоків (за системою DFD) та моделювання процесів за методом Idef3 та розробка «стратегічних карт» .
5	Реалізація стратегії	Система комплексу збалансованих показників, структурне ранжування виконання заходів
6	Оцінка ефективності реалізованої стратегії	Різні форми аудитів (внутрішній, незалежного експерта чи стратегічний).

Примітка. Побудовано за джерелами [26; 40]

В той же час, методика організації стратегічного управління та формування стратегій повинна спиратися на такі принципи, які у своїй сукупності дозволяють підприємству виживати і досягати мети у довгостроковій перспективі: 1) відбивати управлінську філософію фірми; 2) орієнтувати виробничу діяльність на запити споживачів; враховувати впливи зовнішнього і внутрішнього середовища організації; 3) складатися з різноманітного етапу розробки і етапу реалізації; 4) відповідати виклику оточення і дозволяти домагатися конкурентних переваг; 5) спиратися на людський потенціал, як основу організації; 6) відбивати природоохоронні заходи фірми і екологічні наслідки прийнятих рішень.

Також варто відмітити, що важливим є питання оцінки ефективності обраної підприємством системи стратегічного управління. Проведений аналіз сучасних підходів щодо трактування сутності ефективності дозволяє виділити дві групи:

Перша (традиційна) визначає ефективність як співвідношення багатоманітних результатів діяльності підприємства до витрат, понесених для їх досягнення;

Друга група (сучасні підходи) розглядає ефективність стратегічного управління в таких площинах як: з рівня стійкості до поставленої мети; критерію функціональної стійкості; ступеня забезпечення конкурентності; еволюції ділового процесу; з позицій ймовірних конфліктів стейкхолдерів; співвідношення отриманих результатів; розвитку моделі організаційного розвитку.

Отже, варто наголосити на необхідності стратегічного управління та формуванні стратегії на кожному підприємстві з самого початку його створення для успішного та тривалого його існування на ринку, оскільки ефективна організація стратегічного управління підприємством є запорукою успіху та досягнення поставлених цілей організації.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПАТ «ХМЕЛЬНИЦЬКГАЗ»

2.1 Загальна характеристика та основні техніко-економічні показники діяльності ПАТ «Хмельницькгаз»

ПАТ «Хмельницькгаз» - одне з найпотужніших високорозвинених підприємств Хмельницької області, історія створення якого бере свій початок 1956 року. Місце знаходження Товариства – 29019, Україна, м. Хмельницький, Проспект Миру, 41, код ЄДРПОУ – 05395598.

Акціонерне Товариство по газопостачанню та газифікації «Хмельницькгаз» засноване на підставі наказу Державного комітету України по нафті і газу від 14 березня 1994 року №124 шляхом перетворення державного підприємства по газопостачанню та газифікації «Хмельницькгаз» у публічне акціонерне Товариство по газопостачанню та газифікації «Хмельницькгаз» на підставі Указу Президента України від 15 червня 1993 року «Про корпоратизацію підприємств». Товариство є правонаступником державного підприємства по газопостачанню та газифікації «Хмельницькгаз».

До складу АТ «Хмельницькгаз» входить головне підприємство та 18 районних структурних підрозділів, що обслуговують однойменні райони Хмельницької області, крім м. Шепетівки та Шепетівського району. Із 487 тисяч домогосподарств, клієнтами компанії є більш як 400 тисяч сімей області. Підприємство експлуатує понад 17 тис. км газових мереж, загальний рівень газифікації області складає 80%.

Метою діяльності підприємства є:

- здійснення статутних завдань;
- забезпечення безаварійної експлуатації систем газопостачання, забезпечення природним і зрідженим газом міст і інших населених пунктів області, а також газових господарств, що знаходяться на обслуговуванні згідно

укладених договорів, отримання прибутку від усіх видів діяльності (торгової, фінансової та іншої діяльності), дозволеної чинним законодавством України;

– одержання прибутку від усіх видів підприємницької діяльності, дозволеної законодавчими актами України та передбаченої Статутом Товариства із метою максимізації добробуту акціонерів у вигляді зростання ринкової вартості акцій Товариства, а також отримання акціонерами дивідендів.

Завданнями діяльності ПАТ «Хмельницькгаз» є:

– здійснення транспортування природного газу розподільними трубопроводами до об'єктів промислового, комунального і побутового призначення та населенню області;

– здійснення постачання природного газу за регульованим тарифом об'єктам промислового призначення та населенню області;

– здійснення своєчасного попередження локалізації та ліквідації аварійних ситуацій, які загрожують здоров'ю та життю людей;

– виконання планових та позапланових робіт, пов'язаних із безперебійним та безаварійним газопостачанням споживачів;

– надання на договірній основі послуг по продажу, установці, ремонту та заміні, введенню в експлуатацію у встановленому порядку промислових та побутових лічильників газу усіх типів, внесених до державного реєстру України і дозволених до використання, що є у власності акціонерного товариства, а також тих, що придбані замовниками (споживачами) тощо.

Організаційна структура ПАТ «Хмельницькгаз» у Додатку А.

Вищим органом управління ПАТ "Хмельницькгаз" є Загальні збори акціонерів. В період між проведенням Загальних зборів акціонерів контроль за діяльністю виконавчого органу Товариства та захист прав акціонерів виконує Наглядова рада.

До складу організаційної структури ПАТ "Хмельницькгаз" входять служби, відділи, лабораторії, управління, районні відділення та дільниці, сервісний центр по обслуговуванню імпортного газового обладнання, центр обслуговування клієнтів, технічний директор, комерційний директор, директор

з капітального будівництва, фінансовий директор, директор з безпеки та ряд управлінь, які відповідають за окремі напрямки діяльності товариства.

Далі проведемо аналіз основних техніко-економічних показників ПАТ «Хмельницькгаз» використовуючи дані Додатку Б (табл. Б.1).

На основі аналізу даних таблиці можна зробити наступні висновки, що величина чистого доходу від реалізації продукції протягом 2019 – 2021 рр. зросла з 391813 тис. грн. до 1092454 тис. грн., тобто на 71,41 %, що свідчить про збільшення обсягу реалізованих послуг підприємства.

Середньоспискова чисельність працівників протягом досліджуваного періоду має тенденцію до зменшення з 1950 до 1913 осіб, зокрема чисельність робітників на підприємстві протягом 2019-20210 років зменшилась з 1745 осіб до 1732 особи.

Аналізуючи показники середньорічного виробітку працівника ми бачимо, що у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшення майже на 60 %. Середньорічний виробіток одного робітника має аналогічні тенденції і становить у 2020 р. 355,26 тис. грн. Зростання середньорічного виробітку працівників на 77% відбулось у 2021 р. Це відбулось за рахунок збільшення наданих послуг та скорочення чисельності працівників.

При порівнянні фонду оплати праці за період 2019-2021 рр. можна сказати, що фонд оплати праці у 2019 р. на 22,12% збільшився, ніж у 2018 р., в 2020 р. на 21,56% у порівнянні з 2019 р., а в 2021 р. на 42,4% порівняно з 2020 р. Отримані результати свідчать про значне зростання фонду оплати праці. В цілому за період 2019-2021 років фонд оплати праці зріс на 63 %.

Середньомісячна заробітна плата одного працівника у 2020 р. становить 6359,71 грн., що на 19,66 % зросла порівняно з 2019 р., а у 2021 р. становить 7714,45 грн., що на 47,46 % зросла порівняно з 2020 р.

Собівартість реалізованої продукції у період з 2020 по 2021 рік зросла на 64 %. Величина збитку у період 2018-2019 рр. збільшувалась. У 2019 р. чистий збиток становить 351684 тис. грн. Проте уже в 2021 р. величина чистого прибутку становить 74196 тис. грн.

Аналізуючи показники витрат на 1 грн. реалізованої продукції спостерігається, що у 2019 р. порівняно з 2018 р. витрати зросли на 63 копійки, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. знизилися на 57 копійки, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. зросли на 8 копійки. Це пов'язано із значним збільшенням обсягу реалізації продукції і зміною собівартості реалізованої продукції у 2021 р. Протягом аналізованого періоду діяльність у 2019-2020 рр. була збитковою, а у 2021 р. – прибутковою.

Аналізуючи середньорічну вартість основних засобів можна зробити висновок, що вона має тенденцію до збільшення. У 2019 р. порівняно з 2018 р. цей показник збільшився на 6,98%, у 2020 р. порівняно з 2019 р. – на 8,24%, у 2021 р. порівняно з 2020 р. – на 8,94%

Проаналізувавши фондвіддачу можна сказати, що у 2019 р. порівняно з 2018 р. вона збільшилась у 5 раз, у 2020 р. порівняно з 2019 р. спостерігається зниження показника до 0,69, а у 2021 р. – зростання до 1,09. Це означає, що засоби праці використовуються досить ефективно.

Варто відмітити, що напрям та характер виробничо-господарської діяльності підприємства можна буде визначити, проаналізувавши динаміку обсягу та структури надання послуг (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1. Динаміка обсягу та структури реалізації основних видів послуг на підприємстві за 2019-2021 рр.

Назва продукції (послуг)	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення 2021 р. від 2019 р. (+, -), тис. грн.	Відхилення 2021 р до 2019 р., %
	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн..	питома вага, %		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. транспортування природного газу	337742,8	86,2	747170,0	85,3	954804,8	87,4	617062	282,7
2. постачання природного газу	27818,7	7,1	9236753,6	6,9	79749,1	7,3	51930,4	286,7
3. постачання скрапленого газу	13713,5	3,5	18745176,5	3,4	37143,4	3,4	23429,9	270,9
4. - інші види послуг	12538,0	3,2	14484909,1	4,4	20756,6	1,9	8218,6	165,5
Чистий дохід від реалізації послуг	391813,0	100,0	637336,0	100,0	1092454	100	700641	278,8

Примітка. Складено автором за даними ПАТ «Хмельницькгаз»

З даних таблиці видно, що найбільшу частку з наданих послуг протягом аналізованого періоду займає транспортування природного газу –86,2%, 85,3%, 87,4%. Наступним видом діяльності є постачання природного газу, що займає 7,1%, 6,9% та 7,3%, наданих послуг у 2019 р, 2020 р. та 2021 р. відповідно.

На постачання скрапленого газу припадає 3,5% у 2019 р. та 3,4% у 2021 р. від всього обсягу наданих послуг. Частка інших видів послуг змінюється з 3,2% до 1,9% за 2019-2021 рр. Основними видами послуг підприємства в даний час є постачання природного та скрапленого газу споживачам області.

Основним в діяльності будь-якого виробничого підприємства є наявність основних засобів. Забезпеченість основними засобами відіграє важливу роль в процесі праці, адже вони входять до матеріально-технічної бази і визначають її виробничу потужність підприємства.

Далі розглянемо динаміку показників руху основних фондів ПАТ «Хмельницькгаз» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2. Динаміка показників руху та стану основних фондів

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Темп росту 2020 р. до 2019 р., %	Темп росту 2021 р. до 2020 р., %
1	2	3	4	5	6
1. Вартість основних засобів на початок періоду, тис. грн.	822621	833391	963112	101,31	115,6
2. Вартість основних засобів на кінець періоду, тис. грн.	833391	963112	1048447	115,57	108,9
3. Вартість введених протягом року основних засобів, тис. грн.	23203	134730	15421	580,66	11,4
4. Вартість виведених протягом року основних засобів, тис. грн.	12433	5009	7986	40,29	159,4
5. Сума нарахованого зносу, тис. грн.	303084	335177	389108	110,59	116,1
6. Коефіцієнт зносу основних засобів	0,3637	0,3480	0,3711	95,69	106,6
7. Коефіцієнт придатності основних засобів	0,6363	0,6520	0,6289	102,46	96,5
8. Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,0278	0,1399	0,0147	502,45	10,5
9. Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,0149	0,0052	0,0076	34,86	146,5
10. Коефіцієнт приросту основних засобів	0,0129	0,0347	0,0071	102,24	5,3

Примітка. Складено автором за даними ПАТ «Хмельницькгаз»

Аналізуючи таблицю ми бачимо, що вартість основних засобів зростає на кінець року порівняно з початком. Причиною цього є те, що вартість введених основних засобів значно перевищує вартість виведених. Коефіцієнти оновлення і вибуття досить незначні, а це означає, що підприємство ефективно використовує наявні основні засоби. Коефіцієнт зносу основних засобів є невеликим протягом трьох досліджуваних років за рахунок введення нових основних засобів на протязі досліджуваних періодів.

Спостерігається зростання суми нарахованого зносу з 2019 р. до 2021 р. на 16,1%. Про це також свідчить щорічне зростання коефіцієнту зносу та зменшення коефіцієнту придатності.

Проведемо аналіз показників ефективності використання основних засобів на основі таблиці 2.3.

Таблиця 2.3. Аналіз показників ефективності використання основних засобів

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Темп росту 2021 р. до 2019 р., %
1	2	3	4	5
1. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	853006,00	923251,50	1005779,50	117,9
2. Середньорічна вартість виробничого обладнання, тис.грн.	703910,18	793767,35	850889,46	107,4
3. Питома вага активної частини основних фондів,%	82,52	85,98	84,60	91,1
4. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1950	1981	1913	98,1
5. Валовий прибуток, тис. грн.	-233582,00	94668,00	61 051	-
6. Фондовіддача, грн.	0,46	0,69	1,09	236,5
7. Машиновіддача, грн.	0,56	0,80	1,28	259,6
8. Фондомісткість, грн.	2,18	1,45	0,92	42,3
9. Фондоозброєність, тис. грн.	437,44	466,05	525,76	120,2
10. Технічна озброєність, тис. грн.	360,98	400,69	444,79	109,5
11. Рентабельність/збитковість основних засобів,%	-27,38	10,25	6,07	-

Примітка. Складено автором за даними ПАТ «Хмельницькгаз»

Проаналізувавши показники ефективності використання основних засобів, можна зробити наступні висновки, що середньорічна вартість основних засобів за 2019-2021 рр. зросла на 17,9%. У свою чергу середньорічна вартість виробничого обладнання у 2021 р. порівняно з 2019 р. зросла на 7,4%. Валовий прибуток за період 2019-2021 рр. зріс та становив 61 051 тис. грн. Аналізуючи показник фондівдачі, фондомісткості та машиновіддачі, можна стверджувати, що засоби праці на підприємстві використовуються ефективно, за рахунок чого і збільшилась рентабельність основних засобів у 2019-2020 рр.

Наступним кроком комплексного аналізу діяльності підприємства є аналіз динаміки ефективності використання оборотних активів і розрахунок відповідних показників (табл. 2.4).

Таблиця 2.4. Динаміка показників ефективності використання оборотних активів за 2019-2021 рр.

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. від 2019 р. (+, -)
1	2	3	4	5
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг, тис.грн.	391813,00	637336,00	1092454,00	700641,00
2. Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	156472,50	177460,50	252288,00	95815,50
3. Матеріальні витрати, тис. грн.	376944,00	227386,00	594979	218035,00
4. Валовий прибуток, тис. грн.	-233582,0	94668,00	61051,00	294633,00
5. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,50	3,59	4,33	1,83
6. Рентабельність/ збитковість оборотних активів,%	-149,28	53,35	24,20	173,48
7. Період обороту оборотних активів, днів	143,77	100,24	83,14	-60,63
8. Прибуток на 1 грн. матеріальних витрат, грн.	-0,62	0,42	0,10	0,72
9. Матеріаломісткість, грн.	0,96	0,36	0,54	-0,42
10. Матеріаловіддача, грн.	1,04	2,80	1,84	0,80

Примітка. Складено автором за даними ПАТ «Хмельницькгаз»

За аналізований період, середньорічна вартість оборотних засобів збільшилась із 156472,50 тис. грн. до 252288,00 тис. грн., що пов'язано з збільшенням запасів. Матеріальні витрати за 2019-2021 рр. збільшились з

376944,00 тис. грн. до 594979 тис. грн., тобто на 218035,00 тис. грн. Прибуток на 1 грн. матеріальних витрат нестабільний. Так, у 2019 р. спостерігається збитковість, у 2020 рр. прибутковість - 0,42 грн, у 2021 р. – прибутковість – 0,1 грн.

Для оцінки ефективності використання оборотних засобів необхідно розглянути коефіцієнт оборотності оборотних засобів. Його збільшення свідчить про ефективне використання оборотних засобів. Так, у 2019 році оборотні засоби за рік здійснювали 2,5 обороти, то у 2020 році – 3,59, а у 2021 р. – 4,33.

Період обороту оборотних засобів зменшується під впливом коефіцієнта оборотності, що є позитивним: якщо у 2019 році тривалість одного обороту була приблизно 143 днів, то у 2021 – 83. Тобто з моменту вкладання коштів до моменту повернення коштів у вигляді виручки проходить 83 дні. Спостерігається збільшення матеріаловіддачі і, відповідно, зменшення матеріаломісткості. Використання оборотних засобів є рентабельним лише у 2020-2021рр.

Проаналізуємо динаміку та структуру витрат ПАТ «Хмельницькгаз» за 2019-2021 рр. (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5. Динаміка та структура витрат за економічними елементами за 2019– 2021 рр.

Елементи витрат на виробництво	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення 2021 р. від 2019 р., (+/-)	
	тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. ваги, %
Матеріальні витрати	376944	50,2	227386	35,8	594979	52,0	218035	1,8
Витрати на оплату праці	191207	25,5	239573	37,7	337071	29,4	145864	3,9
Відрахування на соціальні заходи	38079	5,1	48955	7,7	65794	5,7	27715	0,6
Амортизація	31927	4,3	27436	4,3	31210	2,7	-717	-1,6
Інші витрати	112713	15,0	91288	14,4	115531	10,1	2818	-4,9
Разом	750870	100	634638	100	1144585	100	393715	0,0

Примітка. Складено автором за даними ПАТ «Хмельницькгаз»

З даних таблиці видно, що найбільшу частку в у операційних витратах займають матеріальні витрати (52%). Питома вага матеріальних витрат за три роки збільшилась на 1,8%.

Значними є і витрати на оплату праці, їх величина зросла за аналізований період від 191207 тис. грн. у 2019 році до 337071 тис. грн. у 2021 році. 5,7% займає амортизація у структурі операційних витрат. На відрахування на соціальні заходи та інші витрати припадає близько 13% у структурі витрат. Питома вага даних витрат також збільшується.

Варто також відмітити, що ПАТ "Хмельницькгаз" займається розподілом природного газу в Хмельницькому та Хмельницькій області (крім міста Шепетівка та Шепетівського району). Розподіл газу відбувається через магістральні трубопроводи ТОВ «Оператор ГТС України» та розподільчі мережі Компанії.

Основною сферою діяльності ПАТ "Хмельницькгаз" є розподіл природного газу споживачам. На сьогодні рівень газифікації регіону становить 80%. Природний газ отримують 400,7 тисяч сімей та 3,0 тис. підприємств, установ і організацій. Обсяги розподілу природного газу у 2021 році становили понад 560 мільйонів кубометрів.

ПАТ "Хмельницькгаз" виконує важливу соціальну роль, забезпечуючи населення, бюджетні установи та комунальних споживачів природним газом за цінами, що встановлюються державою.

Основною функцією підприємства є безперебійне та безаварійне газопостачання Хмельницької області шляхом застосування найбільш економічних, ефективних схем газопостачання та технологічних процесів. Велика увага приділяється експлуатації газових мереж і споруд на них та впровадженню економного та раціонального споживання природного газу, зменшенню втрат природного газу.

Внаслідок господарської діяльності Компанія має вплив на навколишнє природне середовище. Екологічне навантаження встановлюється згідно законодавства України з дотриманням нормативів граничнодопустимих рівнів

на природне середовище з урахуванням санітарних правил, охорони праці, пожежної безпеки, раціонального використання природних ресурсів, поводженням з відходами тощо.

Вплив на повітряне середовище відбувається за рахунок викидів в атмосферне повітря забруднюючих речовин від опалювання приміщень, допоміжного обладнання (токарні станки, газозварювальне обладнання, газопилоочисних установок), відпрацьованих газів автотранспорту. При цьому концентрації викидів забруднюючих речовин в повітрі здійснюються відповідно до Дозволів та не перевищують рівнів гранично-допустимих концентрацій.

Щорічно проводиться аналіз та подання відповідної звітності по охороні атмосферного повітря (2ТП-повітря), планування заходів щодо впровадження вентиляційних та газоочисних систем, заміни опалювальних котлів на нові. Сплата екологічного податку за викиди забруднюючих речовин а атмосферне повітря. Вплив на водне середовище передбачає комплекс заходів, що забезпечує скорочення втрат питної води, припинення та недопущення наднормативних скидів стоків в поверхневі водні об'єкти та каналізаційні мережі.

Укладені відповідні угоди на водопостачання та водовідведення, отримані документи дозвільного характеру на користування водними ресурсами (дозволи на спецводокористування). Постійно здійснюється інструментально – лабораторний контроль за якісним складом підземних вод, встановлено та проходять повірку прилади обліку води. Проводиться аналіз та подання відповідної звітності про використання вод (7 ГР-підземні води) та здійснюється первинний облік води, контроль за утриманням в належному технічному стані систем водопостачання в тому числі артезіанських свердловин та водопроводів. Сплата податку за використання природних ресурсів (поверхневі та підземні води). Щодо поводження з відходами укладено договори для передачі промислових та побутових відходів з організаціями, що мають відповідні ліцензії та в об'ємах, які передбачені реєстровими картами

об'єктів утворення, оброблення та утилізації відходів Компанії. Щорічно проводиться аналіз та подання статистичних даних (1-відходи).

Охорона і раціональне використання земель. Відображаються напрями використання земельних ділянок, які знаходяться у користуванні підприємства під час здійснення господарської діяльності Компанії. Передбачається розробка заходів, спрямованих на попередження (ліквідацію) забруднення ґрунтів відходами виробництва. Виконання заходів щодо боротьби з забур'яненням території. Компанія розробила заходи, спрямовані на підвищення обізнаності працівників підприємств з вимогами природоохоронного законодавства України, зокрема в сфері поводження з відходами, збереження ресурсів питної води, забезпечення належного санітарного стану територій населених пунктів.

Свою діяльність Компанія здійснює в Україні. Політична і економічна ситуація в країні в 2021 році в значній мірі визначалася факторами, які виникли в 2014-2015 роках і характеризувалися нестабільністю, що призвело до погіршення стану державних фінансів, волатильності фінансових ринків, неліквідності ринків капіталу, підвищенню темпів інфляції і девальвації національної валюти по відношенню до основних іноземних валют.

Уряд України продовжує здійснювати комплексну програму структурної реформи, спрямованої на усунення існуючих диспропорцій в економіці, державних фінансах та управлінні, боротьбі з корупцією, реформування судової системи з кінцевою метою забезпечити умови для відновлення економіки в країні.

Слабкість національної валюти, яка піддалася девальвації більш ніж в три рази по відношенню до долара США з початку 2014 року, в поєднанні з обмеженнями по міжнародних розрахунках, негативне сальдо зовнішньої торгівлі, що триває нестабільність на традиційних експортних ринках країни і високий рівень інфляції є ключовими ризиками для стабілізації операційного середовища в Україні в найближчому майбутньому. Подальша підтримка з боку МВФ та інших міжнародних донорів залежить від збереження динаміки зазначених вище структурних реформ.

Наприкінці 2019 року, з'явилися перші новини щодо COVID-19 (коронавірусу) в Китаї. Станом на 31 грудня 2019 року до Всесвітньої Організації Охорони Здоров'я було звітовано про поодинокі випадки захворювання невідомим вірусом. Однак ситуація суттєво змінилась у 2020 та у 2021 роках відбулось декілька хвиль спалаху цього вірусу, і його розповсюдження набувало то розвитку, то спаду. Як виявилось, дані хвилі суттєво не вплинули на фінансовий стан Компанії і Керівництво вважає ці спалахи такими подіями, які не потребують коригування.

В лютому 2022 року в результаті вторгнення військових підрозділів Російської федерації на територію України, почалась повномасштабна війна. Наразі ситуація досі набуває розвитку, і її вплив на майбутні події неможливо спрогнозувати. Керівництво й надалі буде спостерігати за розвитком подій і вживати заходів для нівелювання її негативних наслідків. Керівництво не може передбачити всі зміни, які можуть мати вплив на економіку в цілому, а також те, які наслідки вони можуть мати на фінансовий стан Компанії в майбутньому. Керівництво вважає, що ним здійснюються всі заходи, необхідні для підтримки стабільної діяльності та розвитку Компанії.

Отже, проаналізувавши техніко-економічні показники діяльності підприємства за останні роки, можемо говорити про збитковість діяльності підприємства у 2019-2020 рр. та значне покращення показників діяльності у 2021 р., що свідчить про ефективну політику з боку керівництва підприємства.

2.2 Аналіз організації стратегічного управління на ПАТ «Хмельницькгаз»

Стратегічне управління - це динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення та реалізації розроблених планів організацією. Процес стратегічного управління розвитком підприємства ґрунтується на

прийнятті комплексу управлінських рішень стосовно деталізації заходів в складі загального напрямку розвитку та координації цих процесів.

Організацією стратегічного управління на підприємстві займаються його працівники на чолі з директором. А достатня забезпеченість підприємства працівниками, з необхідними знаннями і навичками, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці є запорукою збільшення обсягів наданих послуг і ефективності діяльності.

Розглянемо структуру кадрового забезпечення підприємства, яка наведена в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6. Динаміка кадрового забезпечення та використання персоналу підприємства за 2019-2021 рр.

Категорії персоналу	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021р. від 2019 р. (+, -), осіб
1	2	3	4	6
Чисельність персоналу, всього, осіб. З них	1950	1981	1913	-37
– керівники	16	18	14	-2
– спеціалісти	176	158	253	77
– службовці	13	11	12	-1
– виробничий персонал, усього	1745	1794	1634	-111
з них:				
– основні робітники	1731	1772	1622	-109
– допоміжні робітники	14	22	12	-2

Примітка. Складено автором за даними ПАТ «Хмельницькгаз»

З таблиці видно, що чисельність персоналу не є стабільною, проте протягом досліджуваного періоду 2019-2021 р. видно, що відбулось зменшення на 37 осіб, за рахунок збільшення по категорії персоналу «спеціаліст» на 77 осіб та зменшення по категорії «основні робітники» на 109 осіб.

В структурі персоналу у 2020 р. найбільшу чисельність займають основні робітники - 1634 особи, спеціалісти 253 особи, допоміжні робітники – 12 осіб та 14 осіб – керівники.

В умовах ринкової економіки оплата праці значною мірою впливає на ефективність праці робітників, а отже і на діяльність організації в цілому. Правильна та ефективна організація оплати праці робітників, її форм та систем дозволить підвищити ефективність роботи всього підприємства.

Таким чином, необхідно проаналізувати фонд оплати праці працівників на ПАТ «Хмельницькгаз» у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7. Динаміка фонду оплати праці ПАТ «Хмельницькгаз» за 2019-2021 рр.

№ п/п	Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
					в абс. вираж.	%
1.	Фонд оплати праці, всього, тис. грн.	124364	151183	177093	52728,8	142,40
2.	Фонд основної заробітної праці, тис. грн.	93895	116562	138486,7	44591,8	147,49
	у % до фонду оплати праці	75,5	77,1	78,2	2,7	103,58
3.	Фонд додаткової заробітної плати, всього, тис. грн.	30469,2	34620,9	38606,3	8137,04	126,71
	у % до фонду оплати праці	24,5	22,9	21,8	-2,7	88,98
4.	ЄСВ	27360,1	33260,3	38960,5	11600,3	142,40

Примітка. Складено автором за даними ПАТ «Хмельницькгаз»

Фонд оплати праці штатних працівників за період 2019-2021 рр. збільшився на 52728,8 тис. грн. або на 42,40%. Фонд додаткової заробітної плати, у тому числі надбавки та доплати, за аналізований період збільшується на 26,71 %, що й стосується заохочувальних і компенсаційних виплат та оплати за невідпрацьований час. Найбільша питома вага належить фонду основної заробітної плати і це свідчить про те, що на підприємстві дотримуються політики стабільності і гарантованості оплати праці. Зазначена динаміка позитивно впливає на роботу працівників.

Основною метою створення та функціонування будь-якого підприємства незалежно від форми його власності та розміру є отримання справедливої нагороди за здійснену діяльність, тобто достатнього розміру доходу.

Для того, щоб дати короткий аналіз фінансової діяльності досліджуваного підприємства звернемося до Додатку Б (табл. Б.2).

Отже, з наведених даних ми бачимо, що найбільшу суму виручки було отримано в 2021 році, а саме – 1092454 тис. грн., що на 700641 тис. грн. більше ніж у 2019 році. Собівартість реалізованої продукції збільшилась на 64,9%.

Результати від операційної діяльності отримують коригуванням валового прибутку на інші операційні доходи, адміністративні витрати, витрати на збут, інші операційні витрати. Вони були негативні протягом 2019 р. і позитивні у 2020-2021 рр., і це свідчить про те, що операційна діяльність здійснювалась за останній рік ефективно.

Адміністративні витрати зростали на 31005 тис. грн. і становили у 2021 р. 75156 тис. грн., а витрат на збут зменшились на 43298 тис. грн. в результаті зростання обсягу реалізованої продукції.

Результати від звичайної діяльності до оподаткування отримують коригуванням результатів від звичайної діяльності на фінансові доходи, фінансові витрати, інші доходи, інші фінансові витрати. За цими статтями були отримані відносно незначні розміри доходів та витрат.

Результати від звичайної діяльності до оподаткування були негативними у 2019 році, і у 2021 році результати від звичайної діяльності до оподаткування були позитивні. Підприємство не здійснювало надзвичайної діяльності тому надзвичайних доходів та витрат воно не мало. Як результат чистий прибуток дорівнює результату від звичайної діяльності після оподаткування. На кінець досліджуваного періоду їх величина становить 74196 тис. грн.

Стратегічне управління є найважливішим інструментом вищого керівництва підприємства, що дозволяє розв'язати поточні внутрішні конфлікти зацікавлених сторін через встановлення єдиної мети розвитку підприємства - стабільне зростання ринкової вартості підприємства.

На ПАТ “Хмельницькгаз” стратегічне управління протягом аналізованого періоду здійснювалось частково. Стратегії розвитку підприємство не має, і лише у 2022 році її працівниками було підготовлено Проєкт плану розвитку компанії на 2022-2031 роки та у лютому місяці розміщено на сайті підприємства для публічного обговорення.

Дійсно, згідно з вимогами Постанови НКРЕКП від 30.06.2017 року № 866 «Про затвердження Порядку проведення відкритого обговорення проєктів рішень Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг», ПАТ «Хмельницькгаз» публікує Проєкт плану розвитку на 2022-2031 роки зі змінами та інформує про початок його відкритого обговорення, що здійснюється на засадах гласності, добровільності та свободи висловлювань. Оприлюднення даного документу забезпечить можливість збору зауважень та пропозицій до його змісту.

Так, плануванням на ПАТ “Хмельницькгаз” займаються головний економіст та працівники планово-економічного відділу в складі: начальник планово-економічного, економіст вищої категорії. Частково функції планування покладені на головного бухгалтера. Економічний аналіз в ПАТ “Хмельницькгаз” входить в обов'язки не тільки працівників планово-економічного відділу, але й технічних відділів (головного інженера, енергетика, технолога та ін.)

Щомісяця в ПАТ “Хмельницькгаз” для керівництва підприємства проводиться аналіз техніко-і фінансово-економічних показників, за підсумками якого складається відомість за розробленою на підприємстві формі. У цій відомості аналізуються такі показники як продуктивність праці, чистий прибуток, рентабельність за чистим прибутком, коефіцієнт використання виробничої потужності.

Отже, у ПАТ “Хмельницькгаз” аналізуються показники за такими основними напрямками: аналіз виробництва та реалізації послуг та факторів їх зміни; аналіз собівартості послуг; аналіз використання матеріальних ресурсів;

аналіз маркетингової діяльності; аналіз використання персоналу підприємства; аналіз фінансових результатів; аналіз використання основних засобів тощо.

Крім цього в ПАТ “Хмельницькгаз” аналізуються статті бухгалтерського балансу, його структура, проводиться розрахунок різних коефіцієнтів. Крім участі планового відділу в аналітичній роботі підприємства беруть участь і інші відділів підприємства.

Для проведення стратегічного аналізу важливе значення має визначення факторів макро- та мікросередовища, що відіграють визначальну роль у формуванні стратегії ведення бізнесу. Основні сили, що визначають структуру маркетингового макросередовища ПАТ “Хмельницькгаз” наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8. Характеристика впливу макросередовища ПАТ “Хмельницькгаз”

Фактори	Показники	Характер впливу
1	2	3
Економічні	Фаза економічного циклу країни. Рівень інфляції Рівень безробіття Валовий національний продукт та його динаміка Рівень доходів та купівельної спроможності населення	<i>Негативний характер впливу:</i> економічна криза, високий рівень інфляції, низька купівельна спроможність підприємств <i>Позитивний характер впливу:</i> Високий рівень безробіття дозволить забезпечити робочою силою
Політико-законодавчі	Політична структура Рівень політичної стабільності Антимонопольне регулювання Податкове законодавство	<i>Негативний характер впливу:</i> Нестабільне законодавство Неузгодженість цін на газ
Соціально-культурні	Соціальні класи Соціальні групи Культура Субкультура	<i>Позитивний характер впливу:</i> Система поглядів та цінностей стосовно споживання послуг підприємства
Науково-технічний прогрес	Рівень інфляційної активності Введення нових технологій Напрями концентрації технологічних зусиль Підвищення продуктивності	<i>Позитивний характер впливу:</i> Підвищення якості продукції, зростання продуктивності праці
Природне середовище	Екологія Наявність та доступність сировини та природних копалин Вартість енергоносіїв	<i>Негативний характер впливу:</i> Зростання вартості енергоносіїв Не значна частка власного газу на території України

Примітка. Сформовано автором

Отже, макросередовище ПАТ “Хмельницькгаз” характеризується негативними чинниками впливу з боку економічних та політичних факторів та природного середовища.

Основні сили, що визначають структуру маркетингового мікросередовища ПАТ “Хмельницькгаз” наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9. Характеристика впливу мікросередовища ПАТ “Хмельницькгаз”

Фактори мікросередовища	Показники	Вплив
1	2	3
Безпосередньо фірма	Місце і роль служби маркетингу в організаційній структурі фірми Організаційна структура служби маркетингу Фахівці з маркетингу	Негативний - недостатня увага службі маркетингу в діяльності підприємства
Маркетингові посередники	Торговельні посередники Маркетингові фірми Рекламні агентства	Підприємство не використовує посередників у збутовій діяльності
Постачальники	Ціни постачальників Сервісне обслуговування з боку постачальників	Негативний – постійне зростання цін газ
Споживачі	Фактори, що впливають на поведінку споживача Фактори, що впливають на прийняття рішення про купівлю товару	Негативний - низький рівень прибутків підприємств Заборгованість по оплаті населення за газ.
Конкуренція	Рівень конкурентоспроможності фірми Галузеві конкуренти Потенційні конкуренти	Позитивний – відсутність конкурентів
Громадськість	Фінансові кола Засоби масової інформації Фонди та громадські організації Широка громадськість	Позитивний – наявність широкої мережі друкованих ЗМІ та місцевих телеканалів дає можливість рекламувати продукцію підприємства серед споживачів.

Примітка. Сформовано автором

Оцінка конкурентоспроможності підприємства базується на аналізі його сильних і слабких сторін, а головне – потенційних можливостей. Остаточне оцінювання сильних і слабких сторін, маркетингових можливостей та загроз проводять за допомогою матриці SWOT-аналізу (таблиця 2.10).

За результатами проведеного SWOT-аналізу встановлюємо, що ПАТ “Хмельницькгаз” має ряд сильних сторін і можливостей на ринку, які

потрібно використати більш ефективно для того, щоб його діяльність стала прибутковою.

Таблиця 2.10. Матриця SWOT-аналізу для ПАТ “Хмельницькгаз”

	<p>Можливості: Повна автоматизація управлінського процесу Висока інноваційна активність Зростання ролі людського фактора</p>	<p>Загрози: Низький рівень доходів підприємств та населення Нестача обігових коштів Недобросовісність частини підприємств стосовно оплати. Значні збитки та низька ліквідність підприємства</p>
<p>Сильні сторони: Широкий радіус обслуговування Значна кількість постійних клієнтів Наявність електронної пошти, зв'язок через Web-вузли</p>	<p>Сім: Запровадження різних програм для постійних клієнтів з метою збільшення обсягів реалізації</p>	<p>Сіз: Збереження монопольного становища</p>
<p>Слабкі сторони: Відсутність чіткої системи оплати праці Високі витрати на транспортування газу Високі ціни на газ Недостатньо ефективна робота з клієнтами Відсутність системи маркетингових досліджень</p>	<p>Слм: Зниження рівня збитковості за рахунок погашення заборгованості споживачів</p>	<p>Слз: Перегляд тарифів</p>

Примітка. Сформовано автором

На основі наведеного аналізу визначимо загальний стратегічний рівень підприємства. Для цього використаємо анкету визначення стратегічного рівня (табл. 2.11).

Стратегічне мислення персоналу підприємства на низькому рівні. Працівники до кінця не усвідомлюють важливість розробки стратегії тому стараються уникати її як додаткового тягара планування.

Таблиця 2.11. Анкета визначення загального стратегічного рівня ПАТ “Хмельницькгаз”

Критерії	Оціночна шкала			Оцінка
Стратегічне мислення персоналу	Відсутнє	1↔10	Наявне	6
Цілі діяльності	Невизначені	1↔10	Визначені	8
Стратегії	Відсутні	1↔10	Наявні	4
Методи встановлення стратегій	Використовуються випадково, неповно, як результат виникнення надзвичайних подій	1↔10	Використовуються постійно, повно, на основі всебічного аналізу та прогнозів	5
Стратегічні заходи	Формуються на основі натхнення, досвіду та навиків керівників, безсистемні, не сприймаються як стратегічні	1↔10	Формуються як результат стратегічної діагностики та встановлення цілей	6
Плани	Поточні, безсистемні	1↔10	Розроблені на основі досліджень, взаємопов’язані, стратегічні	4
Виконання планів	Доведення прийнятих рішень абияк до кінця	1↔10	Частина механізму стратегічного управління	7
Разом (середнє значення)				5,7

Примітка. Розраховано автором.

Цілі діяльності визначені, проте відсутня система, дерево цілей, які б комплексно відображали те до чого прагне ПАТ “Хмельницькгаз”. Стратегії відсутні, але є поточне планування по окремим напрямкам діяльності. Відсутня загальна корпоративна стратегія підприємства. Методи встановлення стратегій

застарілі, немає методики розробки стратегії. Як результат можливість виникнення надзвичайних подій.

Стратегічні заходи формуються здебільшого на основі досвіду та навиків керівників, хоча частково присутнє використання встановлення цілей.

Плани у діяльності присутні, але вони безсистемні, не спираються на дослідження, діагностику діяльності. Виконання планів здійснюється на задовільному рівні. Воно відбувається в рамках наявного фінансування. Дисципліна виконання посилюється наявним жорстким контролем на підприємстві.

Середнє значення за результатами анкети невисоке. Воно дорівнює 5,7.

Таким чином, враховуючи проведену оцінку можна зробити висновок, що ПАТ “Хмельницькгаз” здійснює стратегічне управління на задовільному рівні. Використовується управління на базі контролю та екстраполяції. Стратегічне планування використовується не системно.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПАТ «ХМЕЛЬНИЦЬКГАЗ»

3.1 Обґрунтування напрямів удосконалення організації стратегічного управління на підприємстві

Варто наголосити на необхідності стратегічного управління та формуванні стратегії на кожному підприємстві з самого початку його створення для успішного та тривалого його існування на ринку. Тому ефективна організація стратегічного управління підприємством є запорукою успіху та досягнення поставлених цілей організації. Саме тому ми пропонуємо для ПАТ «Хмельницькгаз» модель процесу стратегічного управління (Рис. 3.1).

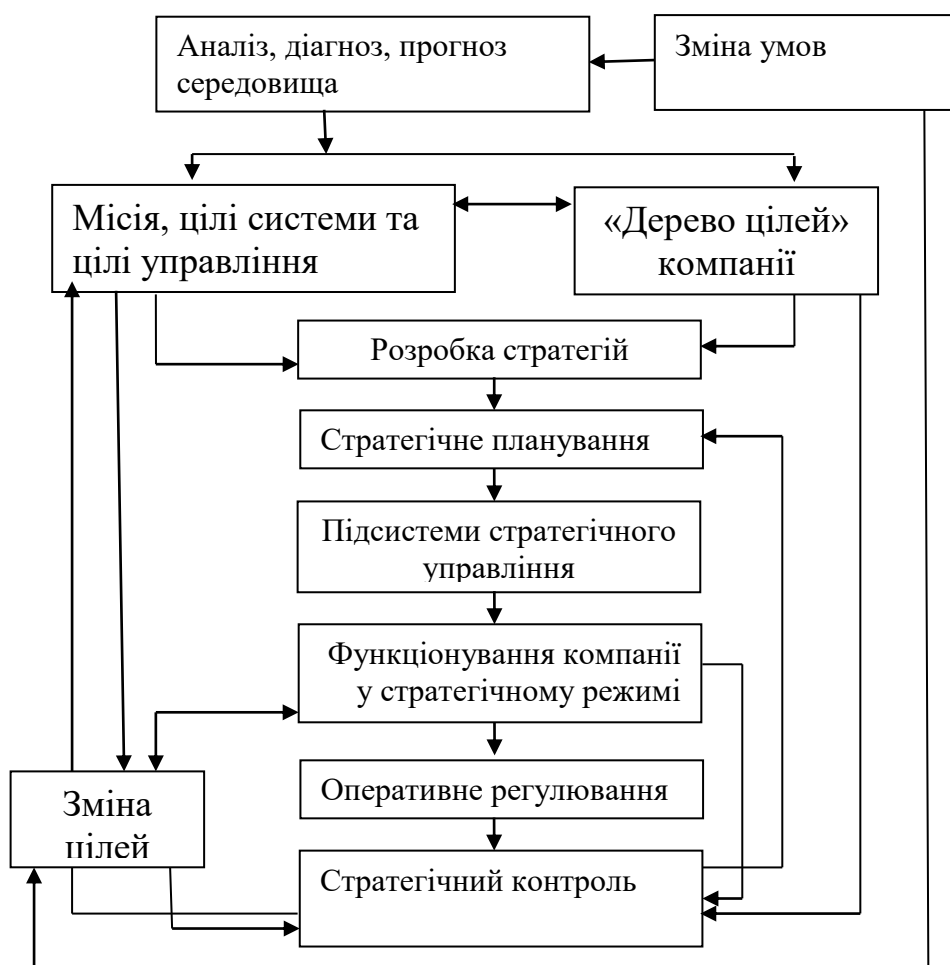


Рисунок 3.1. Модель процесу стратегічного управління для
ПАТ «Хмельницькгаз»

Примітка. Побудовано автором

Як можна бачити на рис. 3.1, стратегії управління мають спільні риси: ціль, вплив зовнішнього середовища, стратегія та способи її виконання, можливість змінити ціль. Зміна цілі не означає кардинальну її відмінність, а лише можливість коригування у процесі стратегічного менеджменту.

Комплексна система розроблення стратегій управління підприємствами в умовах нестабільності зовнішнього середовища повинна складатися з чотирьох систем:

- системи стратегічного аналізу і діагностики рівня нестабільності зовнішнього середовища;
- системи стратегічних орієнтирів підприємств;
- системи формування стратегічного набору;
- системи підготовки до реалізації розроблених стратегій.

Система стратегічного аналізу і діагностики рівня нестабільності повинна забезпечувати систематизований збір, обробку та інтерпретацію інформації, проведення стратегічних досліджень для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень і своєчасного пристосування до змін стратегічного середовища підприємств.

Система стратегічного аналізу і діагностики рівня нестабільності складається з 3-х підсистем: підсистеми збору й обробки стратегічної інформації про стан зовнішнього та внутрішнього середовища, підсистеми методології стратегічних досліджень зовнішнього та внутрішнього середовища, підсистеми стратегічного спостереження за змінами зовнішнього середовища.

Система стратегічних орієнтирів підприємств до свого складу включає підсистему формування або перегляду місії, підсистему розроблення стратегічних цілей, підсистему ранжування стратегічних завдань і передбачає встановлення стратегічних орієнтирів з урахуванням результатів стратегічної діагностики і довгострокових намірів підприємств, що засновується на найбільш повному пов'язанні зовнішніх можливостей із внутрішнім потенціалом підприємств.

Система формування стратегічного набору у своєму складі містить три підсистеми: підсистему формування стратегій (запланованої частини), підсистему формування адаптивної частини стратегій, підсистему узгодження стратегій і формування стратегічного набору.

Система підготовки до реалізації стратегій є завершальною системою рекомендованої комплексної системи, логічно завершує процес розроблення стратегій у підприємстві і складається з 3-х підсистем: підсистеми розроблення стратегічних планів, програм і проектів; підсистеми розподілу ресурсів і відповідальності; підсистеми створення «стартового майданчика».

Впровадження комплексної системи розроблення стратегій управління підприємствами в умовах нестабільності зовнішнього середовища сприятиме удосконаленню процесу розроблення стратегій у вітчизняних підприємствах, підвищенню обґрунтованості прийнятих стратегічних рішень, досягненню довгострокових конкурентних переваг, заснованих на стратегічних можливостях і стратегічному потенціалі підприємства.

Менеджмент організації повинен проводити контроль виконання стратегічної стратегії, тобто займатися збором і обробкою інформації про реалізацію стратегії, зіставлення з плановими показниками, виявляти відхилення і, головне, аналізувати причини, що привели до відхилень із метою усунення.

Варто також відмітити, що для ефективного стратегічного управління для ПАТ «Хмельницькгаз» необхідно дотримуватись наступних принципів:

- цілеспрямованість: кожна стратегія спрямована на певну ціль, на досягнення конкретного результату;
- безперервність: означає, що стратегічне управління не є сталим процесом та повинне постійно розвиватися та адаптуватися до змін у середовищі, в якому є організація;
- теоретико-методологічна обґрунтованість форм і методів: визначає необхідність використання широкого спектра наукових методичних прийомів;

- системний, комплексний підхід до розроблення стратегій та системи стратегічного управління загалом: необхідність досягнення цілей різного рівня та природи спричиняє і різні шляхи їх досягнення. Тому потрібно, щоб цілі та способи їх досягнення не суперечили між собою і мали систематичний характер;

- наявність необхідної послідовності етапів: оскільки стратегічне управління є системою з певними організаційними характеристиками, можна стверджувати, що проходження окремих етапів може здійснюватися паралельно, однак загальна спрямованість, а також наявність складної системи зворотних зв'язків – загальний принцип, порушення якого призводить до негативних наслідків;

- циклічність: означає, що етапи стратегічного управління мають повторювальний характер;

- унікальність систем стратегічного управління конкретними підприємствами: неможливо використовувати одну і ту саму систему стратегічного управління для підприємств, які займаються різною діяльністю, мають різну структуру та організацію праці. Навіть використовуючи певну розробку, її необхідно адаптувати до конкретної організації.

- використання невизначеності майбутнього як стратегічних можливостей: неможливо передбачити умови середовища, в яких працюватиме підприємство в майбутніх періодах;

- результативність та ефективність: спрямовує систему стратегічного управління на досягнення високих результатів, причому не будь-яким, а найбільш ефективним способом.

Також потрібно дотримуватись наступних етапів стратегічного управління для ПАТ «Хмельницькгаз», які схематично зображені на рис. 3.2:

1. Планування процесу розробки стратегії підприємства. Даний етап передбачає визначення ключових орієнтирів (цілей) розвитку підприємства в довгостроковій перспективі відповідно до очікувань ключових стейкхолдерів підприємства.

2. Стратегічний аналіз. На наступному етапі відбувається аналіз можливостей та потенціалу підприємства, а також аналізується, як внутрішнє так і зовнішнє середовище функціонування суб'єкта підприємницької діяльності.



Рисунок. 3.2. Етапи організації процесу стратегічного управління
ПАТ «Хмельницькгаз»

Примітка. Побудовано автором

3. Розробка набору базових стратегій. Даний етап передбачає комплексну розробку стратегічного розвитку підприємства, що базується на окремих стратегіях відповідно до ключових напрямів розвитку підприємства, та доцільність їх реалізації.

4. Узгодження змісту окремих стратегій та їх коригування. В рамках даного етапу відбувається відбір найбільш ефективних стратегій забезпечуючи відповідний рівень стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства, після чого здійснюється узгодження структури даних стратегій в загальній системі стратегічного розвитку.

5. Імплементация стратегій. Далі здійснюється безпосереднє впровадження розроблених стратегій, в систему стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства в рамках принципів комплексності, доцільності та відповідності.

6. Контроль за реалізацією стратегій. Даний етап передбачає здійснення структурного та системного контролю відповідно ефективності впроваджених стратегій на всіх рівнях життєвого циклу підприємства зокрема, так в системі стратегічного розвитку підприємства зокрема.

Основною умовою розвитку Компанії є перегляд тарифу на розподіл природного газу до рівня економічно обґрунтованого, так як АТ «Хмельницькгаз» є суб'єктом природних монополій, обмежене у своєму праві здійснення інших видів господарської діяльності, зважаючи, що діяльність з розподілу природного газу здійснюється в умовах імперативного державного регулювання, у тому числі і в частині встановлення тарифів на транспортування природного газу газорозподільними мережами (ст. 4 Закону України «Про ринок природного газу» та ст.ст. 4,8-10 Закону України «Про природні монополії» - загальні норми, які вказують, що розподіл природного газу – монополія та що державну політику на ринку газу визначають та здійснюють органи державної влади, зокрема НКРЕКП), тариф на розподіл природного газу є основним джерелом фінансування діяльності підприємства.

Таким чином, врахування визначених нами пропозицій, дасть змогу ПАТ «Хмельницькгаз» правильно організувати стратегічне управління та здійснювати свою діяльність більш ефективно з максимізацією отриманого прибутку.

3.2 Вибір стратегії розвитку підприємства

Організація стратегічного управління для підприємства має важливе значення, оскільки стратегічне управління є гарантом довгострокового успіху підприємства на ринку. Варто відмітити, що значний вплив на діяльність ПАТ «Хмельницькгаз» мають наступні фактори :

1. Політичні, а саме: нестабільність політичної ситуації, постійні зміни в законодавстві, відсутність законодавчих актів за багатьма проблемами галузі, несвоєчасний перегляд тарифів та популістські дії політиків.

2. Фінансово-економічні, а саме: низька платоспроможність споживачів, збільшення вартості природного газу, збільшення вартості товарів і послуг.

3. Соціальні, а саме: велика кількість пільгових категорій споживачів (пільги, субсидії), можливе збільшення питомої ваги субсидій за рахунок збільшення вартості газу, неплатоспроможність споживачів, крадіжки природного газу.

Середній вплив на діяльність ПАТ «Хмельницькгаз» мають виробничо-технологічні фактори, а саме: старіння мереж та обладнання з причин великого строку експлуатації та недостатності коштів для ремонту. Втрати газу за рахунок погіршення стану газопроводів.

Український газовий сектор знаходиться на етапі реструктуризації та реформування. Майбутні напрямки та результати реформ наразі важко передбачити. Потенційні реформи в існуючій системі тарифів, бюджетний дефіцит та нестача бюджетних коштів для багатьох державних підприємств для

поточного погашення зобов'язань можуть мати значний вплив на підприємства газового сектору.

Розробляючи стратегічні напрями необхідно враховувати фазу життєвого циклу підприємства. Визначимо фазу життєвого циклу ПАТ «Хмельницькгаз» за допомогою методу Поллі-Кука.

Для цього спочатку визначається зміна збуту на певний інтервал часу (I_i). Оскільки вони розподілені згідно з нормальним законом розподілу, необхідно визначити середній індекс (I_m), і середнє квадратичне відхилення (σ). Для цього використаємо формули:

$$I_i = Q_i / Q_{i-1} \quad (1.1)$$

$$I_m = \frac{\sum_{i=1}^m I_i}{m} \quad (3.2.)$$

$$\sigma = \sqrt{\frac{1}{m} \times \sum_{i=1}^m (I_i - I_m)^2} \quad (3.3.)$$

У таблиці 3.1. наведені обсяги реалізації ВАТ ЕК «Хмельницькобленерго» у 2019-2021 рр. та відповідне значення індексу I_i .

Таблиця 3.1. Анкета визначення загального стратегічного рівня ПАТ «Хмельницькгаз»

Період	2019	2020	2021
Обсяг реалізації, тис. грн.	391813,0	637336,0	1092454
Індекс I_i	-	1,62	1,71

Примітка. Складено автором

У результаті розрахунків отримаємо, що $I_m = 1,665$, а $\sigma = 0,037$. Визначаємо кордони фаз життєвого циклу: $I_m - 0,5\sigma$ та $I_m + 0,5\sigma$. Вони дорівнюють 1,48 та 1,85.

Ті значення I_i , що менші 1,48 відповідають фазі занепаду, ті, що в інтервалі (1,48;1,85) – фазі зрілості, а ті, що більші 1,85 – фазі зростання.

Обидва індекси знаходяться у діапазоні фази зрілості, що показує сповільнення темпів приросту та максимізація прибутку.

Таким чином, зрозуміло, що основною метою менеджменту є одержання прибутку, але при цьому необхідно застосовувати раціональну систему управління. Саме тому стратегічне управління спрямоване на встановлення, пояснення та досягнення цілі організації із застосуванням найоптимальніших схем. Встановлено, що підприємство знаходиться в кризовій ситуації, два роки поспіль ми спостерігаємо чистий збиток даного підприємства. Однією з причин цьому послужила світова економічна криза і досліджуване нами підприємство попало під категорію тих, котрі виживають на ринку в цей період. Також існує безліч причин такої ситуації, починаючи від застарілої і зношеної техніки, закінчуючи комплексною нераціональною політикою керівництва, яка непристосована до змін ринку.

Тому, для покращення ситуації, щодо формування прибутку підприємства запропоновано для ПАТ «Хмельницькгаз» розроблення стратегії формування доходів. При розробці стратегії формування доходів, перш за все, необхідно чітко визначати фактори, що здатні впливати на формування доходів підприємства. Безумовно, існування підприємства у певному оточенні не може не відбитися на формуванні його доходів, зумовлюючи специфіку їх формування, джерела їх надходження та розпорошеність у часі.

Стратегію формування доходів підприємства, на нашу думку, можна визначити як комплекс взаємопов'язаних дій та заходів, реалізація якого забезпечить отримання підприємством обсягу доходів, достатнього для покриття поточних витрат, забезпечення необхідного рівня ліквідності та платоспроможності підприємства, а також формування прибутку для фінансування стратегічного розвитку підприємства та відшкодування затрат підприємницьких здібностей в умовах ризику за певний період часу. Розробку стратегії формування доходів підприємства можна представити у вигляді ряду послідовних етапів:

1. Оцінка потенційної спроможності підприємства генерувати дохід.

2.Аналіз та оцінка поточної діяльності підприємства та оцінка перспективних напрямів діяльності, складання планів.

3.Аналіз зовнішнього середовища, оцінка наявних та перспективних можливостей отримання доходу.

4.Проведення сегментації ринку та виокремлення сегментних груп споживачів, найбільш привабливих для підприємства.

5.Побудова маркетингової стратегії , що включає політику роботи з клієнтами, політику просування продукції на ринку, стратегію ціноутворення та рекламну кампанію підприємства.

6.Визначення оптимальних напрямів вкладення вільного капіталу.

7.Формування політики оптимізації доходу.

8.Застосування методів економічної мотивації формування доходів.

9.Аналіз ефективності формування доходів підприємства.

10.Коригування поточних фінансових планів в залежності від отриманих результатів

Розглянемо більш детально етапи розробки стратегії формування доходів ПАТ «Хмельницькгаз» (Рис. 3.3).

Перший етап розробки стратегії – оцінка потенційної спроможності підприємства генерувати дохід. Даний етап спрямований на комплексний аналіз потенційної максимальної здатності підприємства отримувати доходи з урахуванням дії всіх факторів за певний період в конкретному ринковому сегменті.

Далі відбувається *«Аналіз та оцінка поточної діяльності підприємства та оцінка перспективних напрямів діяльності, складання планів»*, що дозволяє підприємству оцінити сучасний стан справ, намітити подальший алгоритм дій та визначити плани, за якими вони будуть реалізовуватись.

На третьому етапі «Аналіз зовнішнього середовища, оцінка наявних та перспективних можливостей отримання доходу» відбувається оцінка позицій підприємства на ринку та визначення сильних і слабких сторін, що йому притаманні. Він включає в себе оцінку внутрішнього середовища підприємства

та зовнішнього середовища, а також складання планів грошових надходжень за певний період.

Наступний етап – проведення сегментації ринку та виокремлення сегментних груп споживачів, найбільш привабливих для підприємства. На такі сегментні групи спрямовується підвищена увага менеджерів підприємства стосовно різноманітних заохочень придбання продукції, акційних пропозицій

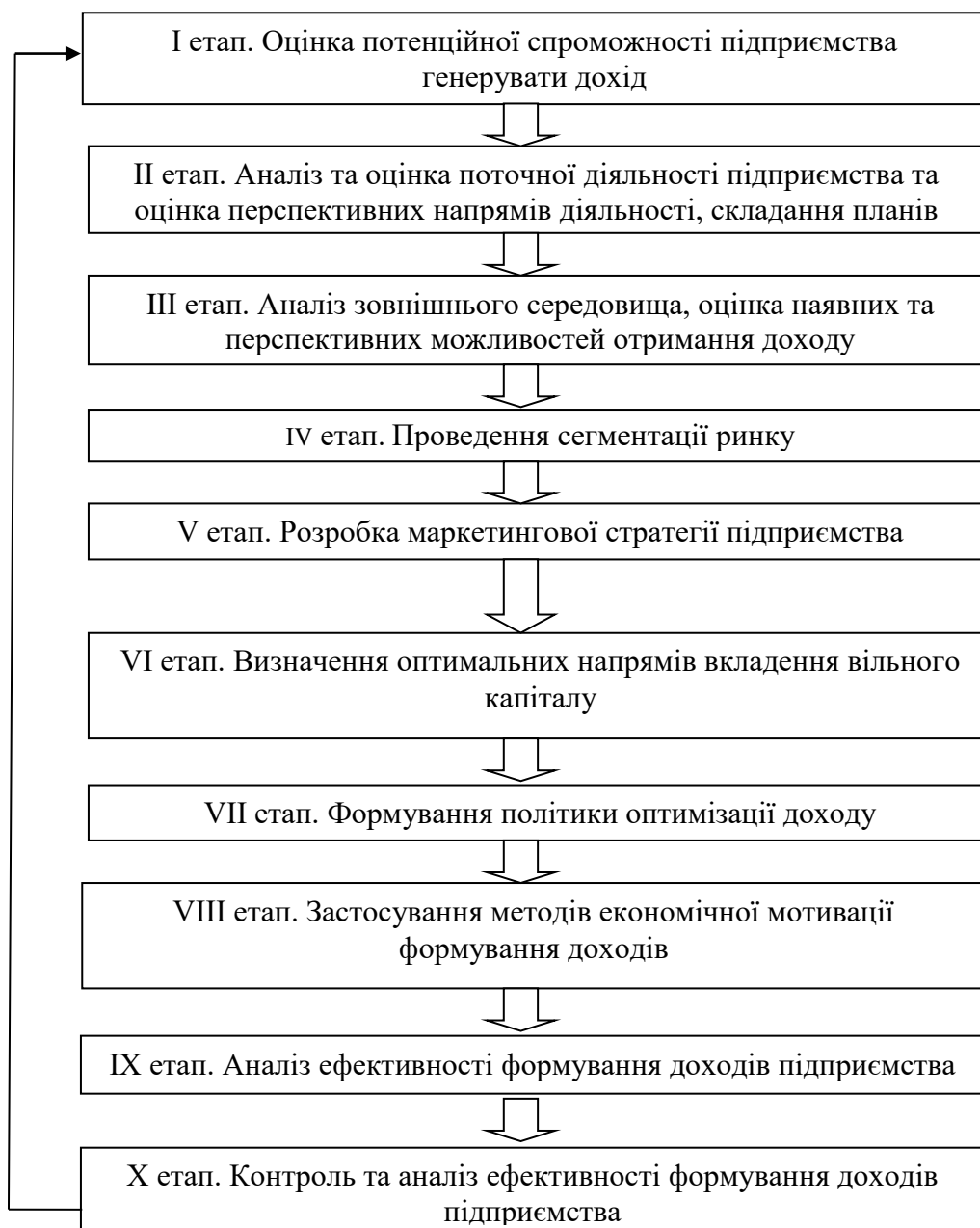


Рисунок 3.3. Розробки стратегії формування доходів

ПАТ «Хмельницькгаз»

Примітка. Побудовано автором

тощо. Крім того, окреслюється сегмент потенційних споживачів, з якими підприємство може працювати в майбутньому.

Після такого аналізу відбувається *розробка маркетингової стратегії підприємства*, яка охоплює програму роботи з клієнтами, систему заходів по просуванню товару на ринку, розрахунок ціни на продукцію (в тому числі прийняття рішення про можливість диференціації ціни та для яких категорій покупців), а також формування рекламної кампанії підприємства на різних сегментах ринку.

На шостому етапі «Визначення оптимальних напрямів вкладення вільного капіталу» за умови наявності вільного капіталу підприємство може приймати рішення стосовно напрямів його вкладення для отримання додаткового доходу. Такі рішення підприємець найчастіше приймає за умови наявності у нього спеціальних знань чи наявності кваліфікованого персоналу на підприємстві, які здатні достовірно оцінити альтернативні джерела вкладень.

Сьомий етап «Формування політики оптимізації доходу» передбачає те, що підприємство спрямовує свої зусилля на оптимізацію формування доходів, тобто підприємство приймає остаточні рішення стосовно напрямів діяльності.

Восьмий етап «Застосування методів економічної мотивації формування доходів» передбачає використання різноманітних методів економічної мотивації формування доходів. Так, мотиваційними факторами до купівлі можуть слугувати: потреба в споживанні, обізнаність потенційних споживачів про властивості товару, якість та конкурентоспроможність продукції, розповсюдженість точок збуту, політика стимулювання збуту тощо. Мотиваційним фактором для працівників підприємства, в першу чергу, виступає залежність доходів працівників від рівня продаж.

Далі відбувається *«Аналіз ефективності формування доходів підприємства»* за показниками прибутковості, рентабельності та зниження собівартості та відбувається оцінка наскільки вдалою є політика формування доходів підприємства.

На етапі контролю та аналізу ефективності формування доходів підприємства виконується підсумковий аналіз виконання виробничої програми, оцінюється виконання зобов'язань підприємства за договорами, в тому числі за асортиментом та часом поставки, оцінюються втрати від браку та проводиться розрахунок показників фінансового стану підприємства.

Наразі є актуальним поділ управління доходами підприємства з прямим та зворотнім зв'язком. Управління доходами із зворотнім зв'язком полягає в зіставленні фактично досягнутих показників доходності та реалізації продукції за певний період з запланованими показниками. При такому управлінні приймаються рішення стосовно певних коригувальних дій постфактум, фактично управління зі зворотнім зв'язком – вид ретроспективного аналізу. Управління з прямим зв'язком полягає в оцінці очікуваних показників реалізації та доходності з запланованими, корегувальні дії здійснюються до моменту фактичного отримання доходів, тобто це вид перспективного аналізу.

Для успішної розробки та реалізації стратегії формування доходів АТ «Хмельницькгаз» має застосовувати управління як з прямим, так і зворотнім зв'язком. Доходи підприємства – надзвичайно важливий показник діяльності підприємства. В сучасних умовах, коли підвищується роль стратегічного управління підприємством, особливої уваги заслуговує стратегія формування доходів підприємства, що дасть змогу комплексно оцінювати становище підприємства на ринку та нереалізовані можливості зростання доходів, системно управляти процесом формування доходів за різними напрямками та ринковими сегментами, вчасно застосовувати механізми економічної мотивації тощо.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного аналізу на тему: Організація стратегічного управління підприємством (на матеріалах ПАТ «Хмельницькгаз») можна зробити наступні висновки:

1. Стратегічне управління - стратегічний інструмент управління бізнесу, який використовується менеджерами для досягнення поставлених цілей та передбачає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства для максимального використання ресурсів відносно встановлених цілей.

2. Організація стратегічне управління є досить складним та відповідальним процесом, а його виконання передбачає на підприємстві виконання декількох послідовних етапів: аналіз та оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; формування місії та цілей підприємства; вибір відповідної стратегії розвитку підприємства; розробка комплексу заходів, направлених на досягнення поставленої місії та цілей; реалізація обраної стратегії розвитку підприємства; оцінка та контроль реалізації обраної стратегії розвитку підприємства.

3. ПАТ «Хмельницькгаз» - одне з найпотужніших високорозвинених підприємств Хмельницької області, історія створення якого бере свій початок 1956 року. Головним завданням товариства є транспортування природного газу. До складу АТ «Хмельницькгаз» входить головне підприємство та 18 районних структурних підрозділів, що обслуговують однойменні райони Хмельницької області, крім м.Шепетівки та Шепетівського району. Річний обсяг транспортування природного газу складає понад 700 млн.м.куб.; на обслуговуванні товариства 3 тисячі юридичних осіб, серед яких найбільші промислові споживачі: Славутський комбінат «Будфарфор», Теофіпольський цукровий завод, солодовий завод «Оболонь». Із 487 тисяч домогосподарств, клієнтами компанії є більш як 400 тисяч сімей області. Підприємство експлуатує понад 17 тис.км газових мереж, загальний рівень газифікації області

складає 80%.

За результатами аналізу діяльності підприємства встановлено, що величина чистого доходу від реалізації продукції протягом 2019 – 2021 рр. зросла з 391813 тис. грн. до 1092454 тис. грн., тобто на 71,41 %, що свідчить про збільшення обсягу реалізованих послуг підприємства. Середньоспискова чисельність працівників протягом досліджуваного періоду має тенденцію до зменшення з 1950 до 1913 осіб, зокрема чисельність робітників на підприємстві протягом 2019-20210 років зменшилась з 1745 осіб до 1732 особи.

Середньомісячна заробітна плата одного працівника у 2020 р. становить 6359,71 грн., що на 19,66 % зросла порівняно з 2019 р., а у 2021 р. становить 7714,45 грн., що на 47,46 % зросла порівняно з 2020 р. Собівартість реалізованої продукції у період з 2020 по 2021 рік зросла на 64 %. У 2019 р. чистий збиток становить 351684 тис. грн. Проте уже в 2021 р. величина чистого прибутку становить 74196 тис. грн.

Проаналізувавши показники ефективності використання основних засобів, можна зробити наступні висновки, що засоби праці на підприємстві використовуються ефективно, за рахунок чого і збільшилась рентабельність основних засобів у 2020-2021 рр. Показники оцінки ефективності використання оборотних засобів також свідчать про покращення їх використання.

Основними видами продукції підприємства в даний час є постачання природного та скрапленого газу споживачам області. Найбільшу частку з наданих послуг протягом аналізованого періоду займає транспортування природного газу, наступним видом діяльності є постачання природного газу та постачання скрапленого газу припадає.

4. Стратегічне управління ефективністю діяльності підприємства являє собою складну систему взаємопов'язаних структурних елементів в рамках стратегічного планування та реалізації механізмів направлених на підвищення рівня фінансово-економічної ефективності (результативності) діяльності підприємства. На ПАТ «Хмельницькгаз» стратегічне управління здійснюється частково, і не має системного характеру, що обумовило розробку моделі

організації стратегічного управління для даного підприємства та визначено принципи та етапи стратегічного управління.

5. Запропоновано розробку стратегії формування доходів ПАТ «Хмельницькгаз» у вигляді ряду послідовних етапів:

- Оцінка потенційної спроможності підприємства генерувати дохід.
- Аналіз та оцінка поточної діяльності підприємства та оцінка перспективних напрямів діяльності, складання планів.
- Аналіз зовнішнього середовища, оцінка наявних та перспективних можливостей отримання доходу.
- Проведення сегментації ринку та виокремлення сегментних груп споживачів, найбільш привабливих для підприємства.
- Побудова маркетингової стратегії, що включає політику роботи з клієнтами, політику просування продукції на ринку, стратегію ціноутворення та рекламну кампанію підприємства.
- Визначення оптимальних напрямів вкладення вільного капіталу.
- Формування політики оптимізації доходу.
- Застосування методів економічної мотивації формування доходів.
- Аналіз ефективності формування доходів підприємства.
- Коригування поточних фінансових планів в залежності від отриманих результатів.

6. На підставі аналізу фази життєвого циклу за допомогою методу Поллі-Кука було визначено, що розвиток ПАТ «Хмельницькгаз» перебуває на етапі зрілості. Тому, для максимізації прибутку на етапі зрілості для ПАТ «Хмельницькгаз» запропоновано стратегію формування доходів, що дасть змогу комплексно оцінювати становище підприємства на ринку та нереалізовані можливості зростання доходів, системно управляти процесом формування доходів за різними напрямками та ринковими сегментами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андросенко О. О. Економічна сутність витрат виробництва та їх роль у системі управління діяльністю підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2019. Вип. 15. С. 122-126.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва: Экономика, 1989. 519 с.
3. Балан О. С., Лебідь Н. Г. Теоретичні засади управління розвитком комунальних підприємств. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2019. № 4 (10). С. 97–106.
4. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании). Москва : ИНФРА-М, 1996. 288 с.
5. Воронко О.С. Особливості SWOT-аналізу в управлінні підприємство. *Розвиток соціально-економічних систем в геоeкономічному просторі: теорія, методологія, організація обліку та оподаткування: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. 11-12 травня 2017 р.*(ТНТУ ім. І.Пулюя, м. Тернопіль). Тернопіль: ФОП Паляниця В.А. 2017. С.57-58.
6. Гаврилюк Л. І. Економіка підприємства: навч. посібник для самостійного вивчення дисципліни. Житомир: ЖІТІ, 2007. 152 с.
7. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник. Київ: Лібра, 2004. 712 с.
8. Гедройц Г.Ю. Визначення сутності поняття «стратегічне управління». *Економічні науки. Економіка підприємства. Економіка та суспільство*. 2021. № 6. 22-23 с.
9. Герчанівська С.В. Стратегічне управління як механізм забезпечення ефективного розвитку вітчизняних підприємств. *Інноваційна економіка*. 2012. №1. С. 79-81.
10. Гладкова А.О. Стратегічний розвиток підприємства в умовах

глобальної конкуренції. *Економіка і організація управління*, 2019 № 4 (36). С. 198-209.

11. Данілова Є.І. Взаємозв'язок стратегічного та оперативного управління в системі управління компанією. *Економіка. Соціологія. Менеджмент*. 2019. № 4. С. 24–27.

12. Дикань В.Л. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2013, 272 с.

13. Загірняк Д.М., Данилко В.К., Іщенко С.В., Лига Д.Л. Стратегічна стійкість в умовах глобалізації економіки як антикризовий інструмент. *Вісник НТУ «Харківський політехнічний інститут»* (Економічні науки). Харків, 2022 (1). С. 102-105.

14. Заїка А.В. Значення організації стратегічного управління для діяльності підприємства *Науковий простір: актуальні питання, досягнення та інновації: матеріали III Міжнародної наукової конференції*, м. Хмельницький, 13 травня, 2022 р. / Міжнародний центр наукових досліджень. Вінниця: Європейська наукова платформа, 2022. С. 113-115.

15. Заїка А.В. Теоретичні аспекти дослідження сутності стратегічного управління / *Збірник тез щорічної звітної наукової конференції здобувачів вищої освіти Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова* (м. Хмельницький, 6 травня 2022 року). Хмельницький: Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2022. С. 200-202.

16. Зятковський І. В. Фінанси підприємств: навч. посібник. 2-ге вид., перероб. та допов. К.: Кондор, 2008. 364 с.

17. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы. Москва : Экономика, 1991. 239 с.

18. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38(1). 107-113 с.

19. Кіндрацька Г. І. Оцінювання рівня розвитку системи стратегічного менеджменту організації. Львів: *Актуальні проблеми економіки*. 2017. 12 с.

20. Кіндрацька Г.І. Основи стратегічного менеджменту: навч. посібник. Вид. 2-ге. Львів: КІНПАТРІ ЛТД, 2019. 264 с.

21. Колтунік А.Ю. Особливості сучасних підходів до стратегічного управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. 344-347 с.

22. Коновал В.В. Стратегічне управління підприємствами легкої промисловості. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. №2. С. 61-64.

23. Красношарпа, В. В. Класифікація стратегій розвитку виробничого підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 1. С. 15-19.

24. Малюта Л.Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навчальний посібник. Тернопіль, 2016. 232 с.

25. Мандражи, З. Р. Інформаційне забезпечення стратегічного управління підприємством. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. Тернопіль: “Економічна думка”, 2015. Том 20. С. 251-256.

26. Методичні рекомендації щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору від 18.03.2015 р. Режим доступу: <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=eadd6427-cbee-4d97-8357b008592e68cf&title=MetodichniRekomendaTsi>.

27. Мізюк Б.М. Стратегічне управління підприємством. Львів: Коопосвіта ЛКА, 1999. 388 с.

28. Немцов В.Д. Стратегический менеджмент: навчальний посібник. К.:КПІ, 2011. 560 с.

29. Осовська Г.В., Фіщук О.Л., Жалінська І.В. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. К.: Кондор, 2003. 196 с.

30. Падерін І. Теоретичні основи стратегічного управління малими підприємствами та середнім бізнесом регіону. *Вісник економічної науки України*. 2012. № 1 С. 118–121.

31. Панченко Ю. В., Ступарик Г. В., Скляр Є. В. Впровадження глобальної концепції стратегічного управління підприємством, як важливої

складової його діяльності // <http://intkonf.org/panchenko-yu-v-stuparik-g-v-k-e-n-sklyar-e-v-vprovadzhennya-globalnoyi-kontseptsiiyi-strategichnogo-upravlinnya-pidpriemstvom-yak-vazhlivoyi-skladovoyi-yogo-diyalnosti/>

32. Побігун С. Аналіз підходів до здійснення процесу стратегічного управління. *Галицький економічний вісник*. 2015. Том 48. № 1. С. 101–108.

33. Поддєрьогін А.М. Фінанси підприємств: Підручник. 4-те вид., перероб. та допов. К.: КНЕУ, 2009. 571 с.

34. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства. Підручник. К.:КНЕУ, 2012. 528 с.

35. Польова Н. М. Підходи до стратегічного управління машинобудівними підприємствами. *Вісник Черкаського університету. Серія : Економічні науки*. 2016. Вип. 1. С. 99-104.

36. Попов С.А. Стратегическое управление: 17 модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. Москва : ИНФРА-М, 2010. 304 с.

37. Сайт АТ «Хмельницькгаз» // Режим доступу: <https://km.104.ua/ua/informacija-pro-kompaniju/dijalnist-kompaniji/id/dijalnist-kompaniji-601>

38. Свірідова С.С., Толстова С.А. Сучасні інструменти стратегічного управління підприємствами. *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. 2017. № 2 (30). С. 109-116.

39. Статут АТ «Хмельницькгаз» затверджений загальними зборами акціонерів, протокол №25 від 29 березня 2020 р. 14 с.

40. Таран-Лала О.М. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*, 2021. Випуск № 25. С. 18-29.

41. Томпсон А., Стрикленд Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации. Москва : Юнити, 2008. 576 с.

42. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. Учебник 6-е изд. М: "Дело", 2004. 448 с.

43. Філімоненков О.С. Фінанси підприємств: Навч. посіб. 2-ге вид.,

переробл. і допов. К.: МАУП, 2014. 328 с.

44. Фінансова звітність ПАТ «Хмельницькгаз» за 2019-2021 рр.

45. Харченко В.А. Концептуальні засади формування системи стратегічного управління розвитком підприємства. *Схід*. 2014. 52-56 с.

46. Черевко Г.В. Економіка підприємств: Навчальний посібник. Львів: Априорі, 2014. 384 с.

47. Чухлата Ж.Г. Особливості стратегічного управління підприємством в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. 362–367 с.

48. Шваб Л. І. Економіка підприємства: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. 2-е вид. К.: Каравела, 2018. 568 с.

49. Шевченко І.В. Забезпечення стратегічного управління на підприємствах. *Вісник Хмельницького національного ун-ту*. 2019, № 3. Т.3. С.263-266.

50. Шершньова З.Є., Оборська С.В., Ратушний Ю.М. Стратегічне управління: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. К.: КНЕУ, 2001. 232 с.

51. Шершньова З.Є., Оборська С.В., Ратушний Ю.М. Стратегічне управління: навч.-метод. посібник. К.: КНЕУ, 2001. 232 с.

52. Шершньова З.Є. Комплексні стратегії у стратегічному розвитку корпоративних структур. *Вісник Хмельницького національного ун-ту*. 2017, № 2, Том 2. С.99-103.

ДОДАТКИ

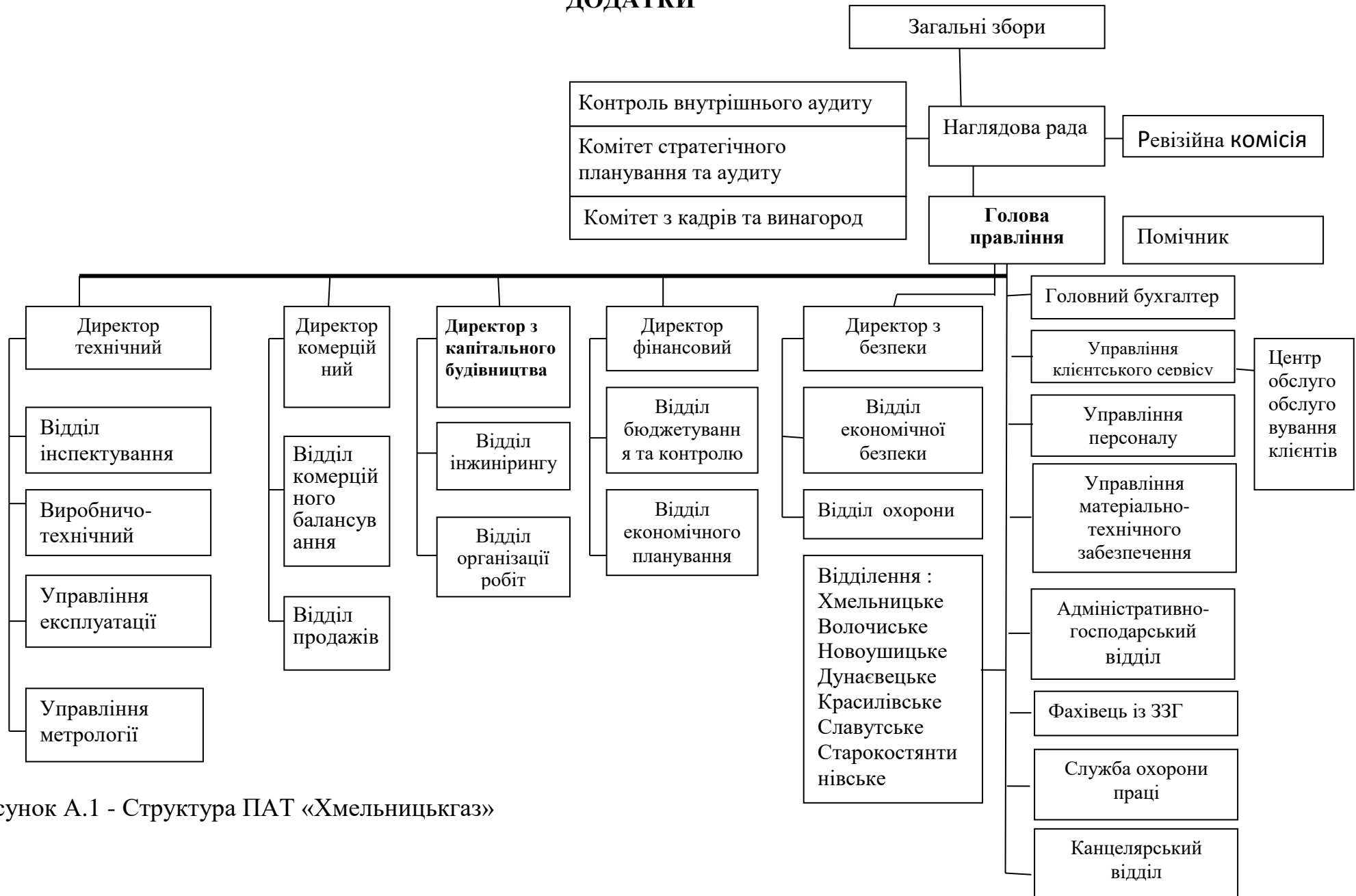


Рисунок А.1 - Структура ПАТ «Хмельницькгаз»

Таблиця Б.1. Аналіз основних техніко-економічних показників ПАТ «Хмельницькгаз» за 2019-2021 р.

№ з/п	Показники	Одиниця виміру	2019 р.	2020 р.		2021 р.	
				абсол. знач.	у % до попер. року	абсол. знач.	у % до попер. року
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	391813	637336	162,66	1092454	171,41
	Середньоспискова чисельність:	осіб	1950	1981	101,59	1913	96,57
	- працівників		1745	1794	102,81	1732	96,54
	-робітників						
3.	Середньорічний виробіток:	тис. грн.	200,93	321,72	160,12	571,07	177,50
	одного працівника одного робітника		224,53	355,26	158,22	630,75	177,55
4.	Фонд оплати праці	тис. грн.	124364,2	151183	121,56	177093	142,40
5.	Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	5314,71	6359,71	119,66	7714,45	147,46
6.	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	625395	542668	86,77	1031403	164,92
7.	Чистий прибуток (збиток) всього	тис. грн.	-351684	-7564	2,15	74196	-21,10
8.	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн.	1,32	0,85	64,11	0,93	109,66
9.	Рентабельність/ збитковість послуг,	%	-23,135	-56,23	243,07	7,19	-12,79
10.	Рентабельність/ збитковість витрат	%	-24,579	-35,56	144,67	7,29	-20,49
11.	Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	853006	923251,5	108,24	1005779,5	108,94
12.	Фондовіддача	грн./грн.	0,46	0,69	150,29	1,09	157,34

Примітка. Складено автором за даними ПАТ «Хмельницькгаз»

Таблиця Б.2. Динаміка формування прибутку ПАТ «Хмельницькгаз» за 2019-2021 рр.

№ з/п	Показники	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
		2019	2020	2021	тис. грн.	%
		3	4	5		
1.	Дохід (виручка) від реалізації	391813	637336	1092454	700641	278,8
2.	Собівартість реалізованої продукції	625395	542668	1031403	406008	164,9
3.	Валовий прибуток (збиток)	-233582	94668	61051	294633	-26,1
4.	Інші операційні доходи	12545	13965	131735	119190	1050,1
5.	Адміністративні витрати	44151	46581	75156	31005	170,2
6.	Витрати на збут та інші операційні витрати	81324	45389	38026	-43298	46,8
7.	Результати від операційної діяльності: прибуток (+), збиток (-)	-346512	16663	79604	426116	-
8.	Фінансові доходи	0	0	0	-	-
9.	Фінансові витрати	6471	6089	5408	-1063	83,5
10.	Інші доходи	1299	1924	0	-1299	-
11.	Інші фінансові витрати	0	0	0	-	-
12.	Результати від звичайної діяльності до оподаткування: прибуток (+), збиток (-)	-351684	11464	74196	425880	-
13.	Податок на прибуток	-	19028	0	-	-
14.	Результати від звичайної діяльності: прибуток (+), збиток (-)	-351684	-7564	74196	425880	-
15.	Надзвичайні доходи	0	0	0	-	-
16.	Надзвичайні витрати	0	0	0	-	-
17.	Чистий прибуток (+), збиток (-)	-351684	-7564	74196	425880	-

Примітка. Сформовано автором на основі даних АТ «Хмельницькгаз»

Виконав(ла) студент(ка) 4 курсу
факультету управління та
економіки спеціальності
073 Менеджмент
денної форми навчання
« ____ » червня 2022 р.

Підпис

А.В. Заїка
Ініціали, прізвище

Науковий керівник
доцент кафедри
к.е.н., доцент
« ____ » червня 2022 р.

Підпис

А.В. Корюгін
Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувачка кафедри
к.е.н., доцентка
« ____ » червня 2022 р.

Підпис

Н.П. Захаркевич
Ініціали, прізвище