

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра управління підприємницькою та туристичною діяльністю

ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В УМОВАХ
ДИНАМІЧНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА (НА ПРИКЛАДІ
«ДТЕК «ОДЕСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ»)

Кваліфікаційна робота здобувачки
Освітнього ступеня «бакалавр»
спеціальності 073 «Менеджмент» за
освітньо-професійною програмою
«Менеджмент: бізнес-адміністрування»
Фурнік Ольги Георгіївни
Керівник: к.екон.н., доцент Метіль Т.К.
Рецензент: начальник Ренійської ділянки
ЦОО ІГПО Даниленко О. В.

Ізмаїл, 2023

Робота допущена до захисту
 на засіданні кафедри управління
 підприємницькою та туристичною діяльністю
 протокол № 14 від «05» червня 2023 р.
 Завідувач кафедри
Метіль Т.К. к.екоп.н., доцент Метіль Т.К.

Робота пройшла публічний захист
 на відкритому засіданні ЕК
 «22» червня 2023 р.

Оцінка 80 добре

Голова ЕК

Ген. проф. Меркусов М.М.
 (підпис) (прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

СКОРОЧЕННЯ.....	4
ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ	
РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇВ УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО ЗОВНІШНЬОГО	
СЕРЕДОВИЩА.....	8
1.1. Організація як відкрита система та об'єкт управління.....	8
1.2. Зовнішнє середовище та його вплив на життєдіяльність	
організації.....	17
1.3. Методологічні особливості стратегічного управління	
організацією в умовах динамічного зовнішнього середовища	21
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ДТЕК ОДЕСЬКІ ЕЛЕКТРО-	
МЕРЕЖІ»	28
2.1. Загальна характеристика енергогалузі України.....	28
2.2. Аналіз АТ «ДТЕК Одеські електромережі» та його місця	
в структурі групи ДТЕК.....	34
2.3. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного управління	
організацією.....	39
РОЗДІЛ III. УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ АТ «ДТЕК ОДЕСЬКІ	
ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ».....	53
3.1. Сучасні технологічні аспекти розвитку енергосистеми України.....	53
3.2. Стратегічні пріоритети розвитку АТ «ДТЕК Одеські	
електромережі» в умовах динамічного зовнішнього середовища.....	57
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66

СКОРОЧЕННЯ

АМКУ – антимонопольний комітет України;

АЕС – атомні електростанції;

ВДЕ – відновлювальні джерела енергії;

ГЕС – гідроелектростанції;

ДП – державні підприємства;

ЄС – Європейський Союз;

НАЕК – національна атомна енергокомпанія;

ОЕС – Об'єднана енергетична система;

ОФП – Організаційні форми підприємств;

ТЕС – теплові електростанції;

ТЕЦ – теплоелектроцентралі.

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сучасної глобальної кризи перспективи сталого соціально-економічного розвитку організації визначаються її спроможністю розвиватися в умовах мінливого довкілля (зовнішнього середовища). Це передбачає, насамперед, інноваційну компоненту розвитку, яка залежить від спроможності управлінського (менеджерського) персоналу організації оптимізувати внутрішню структуру відповідно до загроз, що очікуються, проаналізувати характер імовірної динаміки зовнішнього середовища для вироблення стратегії поведінки організації на ринку при різних сценаріях розвитку процесів. Це все обумовлює актуальність теми дослідження.

Мета – виявлення особливостей управління організацією (на прикладі АТ «ДТЕК Одеські енергомережі») в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Відповідно до цієї мети поставлені та вирішені наступні **завдання**:

- визначити особливості організації як відкритої системи;
- проаналізувати специфіку стратегічного управління організацією;
- виявити особливості функціонування та вплив зовнішнього середовища на життєдіяльність організації;
- розробити методологічну схему вироблення ефективних управлінських рішень для збереження засад сталого розвитку організації в умовах динамічного зовнішнього середовища;
- виявити сучасні особливості управління та розвитку Групи ДТЕК;
- визначити перспективні напрямки розвитку Групи ДТЕК в умовах динамічного зовнішнього середовища;
- сформулювати базові підходи до формування Стратегії розвитку АТ «ДТЕК Одеські енергомережі».

Об'єктом дослідження виступає середовище діяльності АТ «ДТЕК Одеські енергомережі».

Предметом—процеси управління АТ «ДТЕК Одеські енергомережі» в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Методи дослідження. Задля досягнення цієї мети використані такі методи: аналізу і синтезу, індукції і дедукції, історичний, соціологічний, статистичний, математичний та інші.

Загальнофілософські методи пізнання використані при емпіричному обґрунтуванні результатів соціально-економічного аналізу, розробці концепції перспективного планування, визначення стратегічних пріоритетів розвитку, співставлення пріоритетів державної, обласної та місцевої стратегії, моніторингу та оцінки результативності стратегії тощо.

Розробка ефективного плану перспективного управління організацією в умовах динамічного зовнішнього середовища має враховувати бачення органів місцевого самоврядування та місцевих мешканців щодо необхідності розвитку визначеної діяльності в регіоні. Для вирішення цього питання використано соціологічний метод.

Статистичний та математичний методи потрібні для репрезентативного проведення соціально-економічного аналізу сучасного стану розвитку, зокрема з метою оптимізації балансу витрат, фінансових передумов для визначення методів просування організації на ринку. Тобто, зібрана статистична та соціологічна інформація має бути проаналізована з використанням математичних інструментаріїв, зроблені обґрунтовані прогнози подальшого розвитку соціально-економічних та екологічних процесів, які, в свою чергу, стануть об'єктами планування розвитку організації.

Джерельна база дослідження. В процесі дослідження використані літературні джерела, праці вітчизняних та закордонних економістів, фахівців в сфері стратегічного планування, матеріали Інтернет-сайтів Групи ДТЕК та АТ «ДТЕК Одеські електромережі», зокрема статистичні матеріали про організаційну структуру та діяльність компанії.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження були апробовані на VIII Всеукраїнській науково-практичній конференції

«Науковий пошук студентів XXI ст.: сучасні проблеми та тенденції розвитку гуманітарних і соціально-економічних наук» (Ізмаїл, 17 листопада 2022 р.), тема доповіді «Сучасні моделі організації та моделі управління»; XXIV Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні інформаційні та електронні технології» (Одеса, 29-31 травня), тема доповіді «Енергосфера України та цілі сталого розвитку (на прикладі Групи ДТЕК)». За матеріалами роботи опубліковано тези в збірнику матеріалів XXIV Міжнародній науково-практичній конференції (в співавторстві).

Практичне значення одержаних результатів. Результати даного дослідження можуть бути використані органами публічного управління Одещини для розробки та підтримки програм енергонезалежності та енергоефективності на регіональному та субрегіональному рівні. Також результати дослідження можуть бути використані органами місцевого самоврядування для вирішення логістичних проблем енергозабезпечення територіальних громад.

Структура роботи. Дипломна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (61 найменування) і додатку. Обсяг роботи – 70 сторінки машинописного тексту, 11 рисунків, 4 таблиці.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1. Організація як відкрита система та об'єкт управління

Сучасне суспільство дуже строкато та складається великої кількості об'єднань за різними ознаками. Їх ефективна діяльність напряду залежить від менеджменту організації.

Організація - це соціальне утворення, яке об'єднує групу людей на основі соціально-економічних та організаційно-економічних відносин і взаємодії[25].

Об'єднання людей, щоб воно стало організацією, мають мати такі ознаки: загальна мета, спільність, самостійність, саморегулювання діяльності, яка забезпечується об'єднуючим внутрішнім організаційним центром, наявністю вираженої організаційної структури [1].

В епоху глобалізації будь яка організація в цьому мінливому світу є відкритою системою, тобто вона обмінюється з довкіллям речовиною, енергією, інформацією. Інтенсивна фаза російської агресії проти України значно актуалізувало це питання. Розуміння, пристосування та врахування динаміки зовнішнього середовища, багато в чому визначатиме діяльність суб'єктів господарської діяльності, їх спроможність працювати в сучасних конкурентних умовах.

В найбільш загальному вигляді сутність системного підходу полягає в поділі системи на складові частини з наступним аналізом їх характеристик та параметрів системи як єдиного цілого. Тобто, будь який компонент (складова частина системи)сам є системою та входить до системи більш високого ієрархічного рівня. Це дозволяє розкрити зв'язки між окремими елементами, основні чинники, яких впливають на розвиток системи, та як результат цього надавати прогноз її майбутнього.

Системний підхід охоплює групу методів, основним з яких є системний аналіз. Виділяють декілька видів системного аналізу: елементний; структурний; функціональний; комунікаційний; історичний.

Розробником загальної теорії систем є австрійський філософ Людвиг фон Берталанфі. Він концептуально обґрунтував методологічні підходи до аналізу, особливості побудови, поведінки, функціонування та розвитку систем[8].

Загальна теорія систем спрямована на об'єднання, комплексність наукового знання, через уніфікацію його шляхом застосування закономірностей доведених в конкретних галузях знань, які мають розглядатися як окремі випадки більш загальних закономірностей. Цей науковий напрям також займається розробкою принципів та методів дослідження систем та загальнометодологічних принципів вивчення систем («вхід», «вихід», «процес», «мета», «зворотний зв'язок», «взаємодія», «функціонування», «розвиток» та інших)[16, с. 54].

При аналізі зовнішнього середовища організації необхідно розглядати системну організацію територіальних (просторових) утворень. Тут в контексті системного підходу необхідно говорити про геосистеми, які за Ю. Саушкіним представляють собою складні земні утворення, що включають елементи природи, населення і господарства. Особливості функціонування цих утворень визначаються за допомогою прямих та зворотних зв'язків між зазначеними чинників [18, с. 30]. Кожна з цих груп може бути поділена на багато компонентів. Дослідник В. Гохман виділив природні, суспільні, соціально-економічні, природно-технічні та інші територіальні системи [8].

Наведені складові характеристики геосистем показують взаємозв'язок та взаємозалежність розвитку різних видів організації від стану навколишнього середовища (довкілля).

Розгляд організації як системи, яка вирізняється загальною метою, цілісністю, комплексністю, неможливістю доповнення структурними одиницями з іншими характеристиками потребує специфічних підходів до

управління. Насамперед необхідно чітко дотримуватися ключових принципів системного підходу [3]. Основними з них є такі: необхідно стратегічно підходити до процесу прийняття і чітко розуміти (формулювати) кінцеві цілі; комплексно та інтегровано вирішувати актуальні проблеми, в тому числі прораховувати наслідки впливу кожного рішення на навколишнє середовище та визначити альтернативні шляхи вирішення проблеми. При цьому цілі окремих підсистем не повинні вступати в конфлікт з цілями всієї системи.

Системний (комплексний та інтегрований) аналіз, як практичний прояв системного підходу, в комбінації з іншими методами дослідження може забезпечити високий рівень обґрунтованості та ефективності рішень, що приймаються. Це досягається за рахунок оптимізації зв'язків між окремими компонентами (комплексами) системи та прийняття рішення з використанням методів індукції та дедукції [25, с. 49].

Організація виступає як соціальна система сформована людиною та в центрі розвитку якої є потреби людини. Тобто, ми можемо говорити про соціальні організації де центральне місце займає людина (людський потенціал об'єднаного колективу) та також включає матеріально-технічну базу, фінансові ресурси, інформаційно-комунікаційне забезпечення. Враховуючі, що важливим чинником розвитку організації є динамічність, то для неї характерна перманентна трансформація. Щодо особливостей трансформаційного процесу в організації, то він зумовлений динамікою людського потенціалу, ресурсного та фінансового забезпечення.

Ключовою складовою змін є управлінський чинник, який відображає як безпосередньо менеджмент організації так і репрезентативний аналіз впливу навколишнього середовища, в т.ч. зворотній зв'язок для прийняття ефективних управлінських рішень.

Ефективний розвиток організації можливий тільки при чіткій визначеності місії, яка фактично відображає її призначення, позиціонування розвитку організації в довкіллі (навколишньому середовищі). Місія визначає базисну основу всіх планувальних рішень розвитку організації для

досягнення цілей організації. Загальні моделі розвитку теорії організації наведені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Загальні моделі теорії організації[29, с. 157]

Напрямки моделі теорії організації	Варіанти моделей теорії організації	
	Класична (механічна)	Неокласична (органічна)
Організаційна	забезпечення економічних результатів	збереження системи, підтримка рівноваги системи в умовах динамічного довкілля, задоволення інтересів особистості
Структура і процеси	побудовані ефективні ієрархічні структури	децентралізація управлінсько-організаційної структури, яка є об'єктивною реакцією на мінливі зміни навколишнього середовища
Характер організаційної поведінки	виконання прописаної діяльності, врегульована раціональна поведінка	характер дії, що викликані специфічними та слабо прогнозованими індивідуальними або колективними цінностями
Тип системи управління	поєднання формальних елементів структури, що відображає механізм досягнення цілей організації	динамічні зміни взаємозв'язків та взаємозалежності організації та довкілля, протидія можливим внутрішнім проблемам
Розвиток	обґрунтований і спланований до інтенсивних змін умов довкілля	екологізація взаємовідносин з динамічним середовищем та актуалізація внутрішніх проблемних питань
Напрямок удосконалення	ефективна оптимізація структури організації, підготовка, перепідготовка або заміна кадрів	цільовий вплив на окремих індивідів та структурні компоненти, нормативно-правові аспекти функціонування, стимулювання членів працівників

Специфіка розвитку організації визначається кривою життєвого циклу, якій зумовлений конкретними умовами діяльності організації та її здатністю пристосовуватися до мінливих умов навколишнього середовища.

Організація – це складна система, функціонування якої залежить від налагодження механізмів координації діяльності структурних елементів(рис. 1.1)[45]. Базовими компонентами її організаційної моделі є:

- 1) система робіт;
- 2) робочі групи, які виконують різні функціональні завдання;

3) процеси, які визначають управлінські, інформаційно-комунікаційні та технологічні зв'язки пов'язані з ними.

Тобто, сформована модель організації є супер-структурою, у рамках якої відбувається діяльність організації.



Рис 1.1. Моделі теорії організації [10, с. 127]

Розвиток суспільства ставить перед господарськими суб'єктами нові виклики. Вони стосуються насамперед адаптації до умов навколишнього середовища, зміни ситуації в зовнішньому середовищі організації, динаміки внутрішньої структури закладу (рис. 1.2).

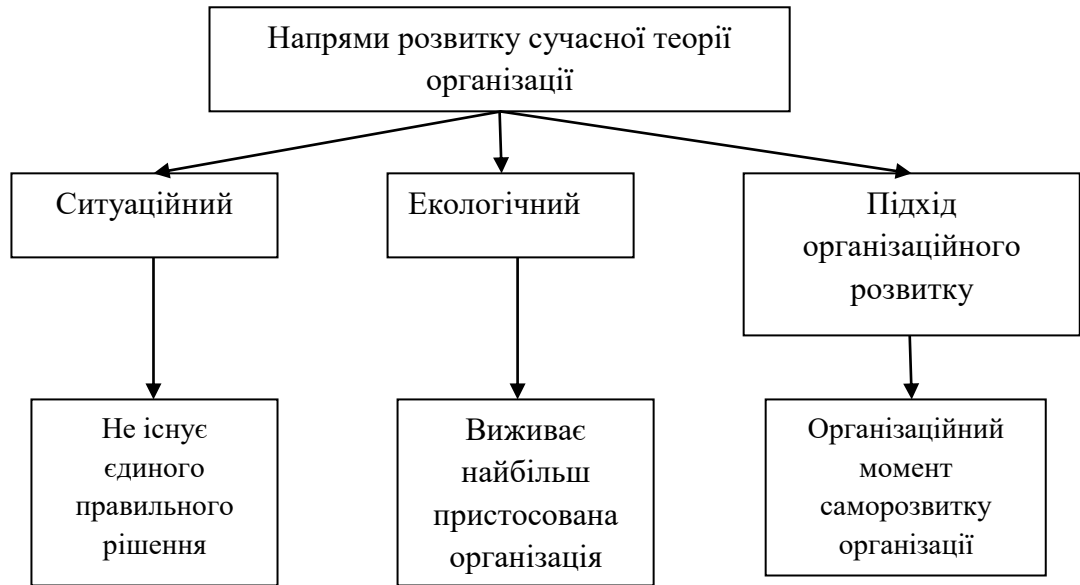


Рис. 1.2. Напрямки розвитку теорії організації

Зазначимо, що в сучасних умовах велике значення отримує екологічний чинник, якій слід розглядати в контексті зміни трансформацій середовища життєдіяльності населення. Це призводить до появи нових видів економічної діяльності та втрати старих. Так, для Українського Причорномор'я важливе значення має природно-кліматичний чинник. Глобальне потепління змушують організації аграрного сектору регіону змінювати підходи до роботи [21, с. 24] .

Організація (підприємство) – основний виробничий ланцюг економіки. Якщо уявити економіку як будівлю, складених з окремих блоків, такими блоками є підприємствами в широкому сенсі цього слова.

Підприємства – це будь-яка організація, що виробляє товари, послуги, інформацію, знання та здійснює економічну діяльність в різних формах. Підприємством можемо назвати завод, фабрику, будівельний комбінат, автопарк, ремонтні майстерні, фермерське господарство, магазини, проектні та дослідницькі інститути, банки, біржі, дома відпочинку, та школи і дитячі садочки хоча останні частіше іменуються організаціями.

Форми і методи управління, структура органів управління підприємством залежать від його масштабу та профілю. Але в управлінні будь-яким підприємством є загальні риси [25, с. 127].

Кожне підприємство здійснює визначену основну діяльність, в цьому його головна мета. З цього виходить, що головним змістом управління підприємством є управління виробничим процесом незалежно від того, що власне виробляє підприємство.

Для створення любого економічного продукту необхідно використовувати ресурси виробництва: робочу силу, основні засоби, сировину, матеріали, інформацію, фінансові засоби. Відповідно, управління підприємством включає управління працівниками, засобами виробництва, матеріальними ресурсами, інформацією, фінансами. Для функціонуванні виробництва на підприємстві воно має отримувати матеріали (сировину) та реалізовувати вироблену продукцію. Звідси виходить необхідність керувати постачанням та збутом, мати в організації відповідні служби. Підприємство зобов'язане випускати продукцію визначеної якості, яка відповідає стандартам. Відповідно, управління підприємством включає управління якістю готової продукції, що в свою чергу, потребує управління технологією.

Сукупність всіх видів і форм управління підприємством прийнято відносити до тієї частини управління, яку називають менеджментом, а управляючих діяльністю підприємства – менеджерами. Безумовно, головну роль в управлінні підприємством належить його господарю (кінцевого бінефіціару). Що стосується державних та комунальних підприємств, то тут власниками виступають державні та комунальні органи, які представляють права управління найнятій, призначеній адміністрації. Але і приватні власники, господарі, далеко не в усіх випадках самі управляють, а наймають кваліфікованих, досвідчених менеджерів, яким передають деякі функції оперативного управління [19, с. 145].

В керівництві підприємствами важливі всі напрями управління, но головне місце безпосередньо приналежить управлінню персоналом, кадрами.

Тому менеджмент можемо називати мистецтвом отримувати необхідні речі засобами управління людьми.

Важливим чинником «організації» є її "організаційно-правова форма", яка відображає окремі форми об'єднання фізичних або (та) юридичних осіб для здійснення ними спільної діяльності у межах певної утвореної структури.

Обираючи форму та вид своєї діяльності, підприємець спирається на кількість суб'єктів, задіяних у майбутньому бізнесі (кількість власників). Тобто вибір йде між індивідуальною та колективною формою. Обираючи перший варіант, підприємець діє на власний ризик, і у випадку невдачі власник несе повну відповідальність по обов'язках підприємства та розраховується власним капіталом, власним майном. Вибір на користь колективної форми передбачає розподіл відповідальності з партнерами. Така форма дозволяє залучити додаткові ресурси[25, с. 15].

Також потрібно визначитися з призначенням майбутнього підприємства, сферою його діяльності – виробничою, комерційною, фінансовою тощо. Визначається також форма власності – приватна, державна, муніципальна або власність громадських об'єднань (організацій).

Таким чином, можна визначити порядок типізації форми організації підприємства: за призначенням; за формою власності; за кількістю власників.

Сукупність законів, спеціально розроблених нормативних документів, інструкцій, що визначають порядок створення підприємств, їх правові та організаційні форми, реєстрацію фізичних осіб та їх переведення до юридичного статусу, організацію виробництва та ресурсопостачання, збут продуктів, оподаткування, відносини між державою та підприємцями, суб'єктів підприємництва між собою, надання підприємцям правових гарантій – це все є вагомою запорукою підприємництва і становить правову базу його розвитку.

Організаційні форми підприємств можуть бути правового (ОПФ) та господарського (ОЕФ) спрямування[9].

До суб'єктів підприємництва належать приватні особи, групи людей, що пов'язані договірними обов'язками; держава (державні підприємства).

Індивідуальна форма підприємництва має суттєві переваги над колективною, а саме самостійність, спрощену реєстрацію, відсутність подвійного оподаткування. Недолік такої форми полягає у дефіциті ресурсів та індивідуальній економічній відповідальності.

Підприємці можуть об'єднуватись за такими напрямками:

- 1) за характером суб'єктів об'єднання (осіб, капіталів);
- 2) за ступенем відповідальності (всім своїм майном – необмежена, тільки розміром внеску – обмежена).

Найпростішою формою об'єднання громадян для сумісної виробничої діяльності є артілі – виробничі кооперативи, що спираються на трудовий та майновий внесок, у відповідності з яким і розподіляється прибуток. Така форма була поширена наприкінці 80-х-початку 90-х років минулого століття, і поступово була витіснена більш досконалыми формами – спочатку кооперативами, а потім товариствами з різною специфікою організації та діяльності. Особливість кооперативної форми полягає в особистій трудовій та іншій участі членів кооперативу, об'єднанні їх майнових пайових внесків. Іншою формою організації підприємництва є товариство – це об'єднання фізичних чи юридичних осіб. Акціонерне товариство – основна форма організації великих та частини середніх підприємств, капітал яких формується від продажу акцій та інших цінних паперів. Переваги акціонерного товариства полягають у безстроковому інвестуванні значних капіталів, обмеженій відповідальності, демократичному керуванні. Головний недолік акціонерного товариства у складності організації [45].

Державні підприємства функціонують на основі майна, яке за ними закріплено, але не є їх власністю.

Особливою формою підприємницької діяльності є господарські товариства. Акціонерне товариство – господарське товариство, статутний фонд (капітал) якого поділений на визначену кількість акцій однакової номінальної

вартості і яке самостійно відповідає за зобов'язаннями тільки власним капіталом. Акціонери відповідають за зобов'язаннями товариства лише у межах вартості акцій, що їм належать, а не особистим майном узагалі [16].

Виходячи з цього, можемо зробити висновок що менеджмент організації це своєрідне управління ризиками для формування засад сталого розвитку на різний часовий період (коротко-, середньо- та довгострокові рішення).

1.2. Зовнішнє середовище організації та його вплив на життєдіяльність організації

Зовнішнє середовище організації багатоаспектне та динамічне. Відповідно існують багато варіантів його типізації.

В найбільш загальному вигляді зовнішнє середовище організації може бути поділено на мікро- та макросередовище. Принципова відмінність між ними полягає в характері впливу на організацію – відповідно прямий або опосередкований. Так, інституціональні суб'єкти з якими організація безпосередньо взаємодіє в процесі реалізації господарської діяльності складають *мікросередовище організації*. Це, насамперед, споживачі, постачальники, посередники, конкуренти, місцеві органи влади, громадські організації тощо. Відповідно для кожної організації мікросередовище є унікальним та залежить від багатьох відзначених чинників, зокрема, від його місцеположення. Особливості *макросередовища* визначають загальні умови функціонування підприємства і є чинниками непрямої дії.

В нашій роботі аналіз проведемо за Котлером Ф., якій виділяє шість чинників впливу зовнішнього середовища на розвиток організації: демографічні, економічні, природні, науково-технічні, політичні і компоненти культурного середовища

Всі ці чинники тісно пов'язані з задоволенням зростаючих потреб виник. Розробляються концепції соціально–економічного маркетингу, спрямовані на

підвищення якості життя. Розробляють також системи соціальних технологій, що визначають суспільні оцінки нових потреб.

Чи не найбільш складне питання – оптимальне поєднання потреб особистих, колективних (групових) і громадських або ж поєднання індивідуальних та суспільних інтересів. Протягом історичного розвитку людства у різних цивілізаціях і країнах співвідношення індивідуальних та громадських інтересів і прав було дуже різним.

Демографічні чинники значають перспективу виробництва та споживання продукції в тому чи іншому населеному пункті та регіоні на протязі різних часових періодів. Перспективи ринку на конкретний час визначається сформованою статеві-віковою структурою населення, зокрема, визначають народжуваністю, смертністю. В сучасних умовах інтенсивної фази російської агресії важливе значення мають міграційні процеси, мова іде як про збільшення кількості вимушено переміщених осіб так і про виїзд місцевих мешканців за межі держави.

Для розробки ефективної технології управління організацією в умовах динамічного зовнішнього середовища необхідно враховувати демографічну ємність території. Мова іде про те, яку людність може забезпечити дана територія зі збереженням стандартів якості життя населення, прийняті державою. Якщо мова іде про ємність території для конкретного напрямку діяльності, то вони різняться серйозно. Наприклад, для підприємства борошно-круп'яної промисловості, то це один показник, а для організації енергетичної інфраструктури – зовсім інший. Тобто, ємність території може бути інтегральною або по-компонентний [13].

Тут важливе значення має щільність населення регіону, яка сформувалася в процесі господарського освоєння території та залежить від сучасного рівня соціально-економічного розвитку. У вітчизняному містобудуванні такі потреби орієнтовно оцінюються для 1 тис. жителів на рівні 20-25 га, залежно від виробничої бази. Ще один орієнтир: лімітування

демографічної ємності території стає необхідним, якщо перспективна щільність населення перевищує 50-60 осіб на 1 кв. км.

Суспільство виконує функції “господаря дому”, яким є природне чи географічне середовище. Суспільство користується у своїй життєдіяльності природними умовами і ресурсами, спричиняє на природне середовище все зростаюче антропогенно-техногенне навантаження і краще чи гірше регламентує та нормує такий тиск, оскільки перевантажене природне середовище деградує і може негативно впливати на населення аж до екологічних катастроф [17, с. 29]. Вплив природного середовища на соціально-економічний розвиток очевидний і різноманітний: безпосередній вплив на умови життєдіяльності людей, їхнє здоров'я й працездатність; наявність або відсутність тих чи інших ресурсів; транспортна доступність чи ізолюваність; більша чи менша мінливість природних умов; наявність чи відсутність несприятливих природних явищ і т.д. [26]. Зворотній вплив суспільства на природне середовище може бути прямим або ж опосередкованим, позитивним чи негативним. Вже відомі граничні розміри такого впливу: господарська діяльність, яка вилучає з природного середовища не більше 10% біомаси, не порушує здатності природи до самовідтворення. Це правило 10% екологічної безпеки.

В умовах пошуку оптимальної моделі виходу України з кризової ситуації актуалізується проблема реалізації конструктивної регіональної політики. Базові положення державної регіональної політики та проблеми щодо її реалізації відображені в Указі Президента України «Про концепцію державної регіональної політики» (№ 341/2001) та Постанові Верховної Ради України «Про рекомендації парламентських слухань про законодавчі аспекти регіональної політики та місцевого самоврядування» (№ 939-IV). Мова йде, насамперед, про необхідність децентралізації влади, матеріального, фінансового, кадрового та інформаційного забезпечення її функціонування на місцевому рівні. Децентралізація не зробить кардинального впливу на якість життя населення без істотного покращення якості послуг, що надаються органами місцевого самоврядування.

В основі розвитку людського суспільства лежить виробництво матеріальних і духовних благ, що забезпечує життєдіяльність людей. У процесі виробництва між його учасниками складаються різноманітні економічні відносини, які називають “економічною системою”(рис.1.3).

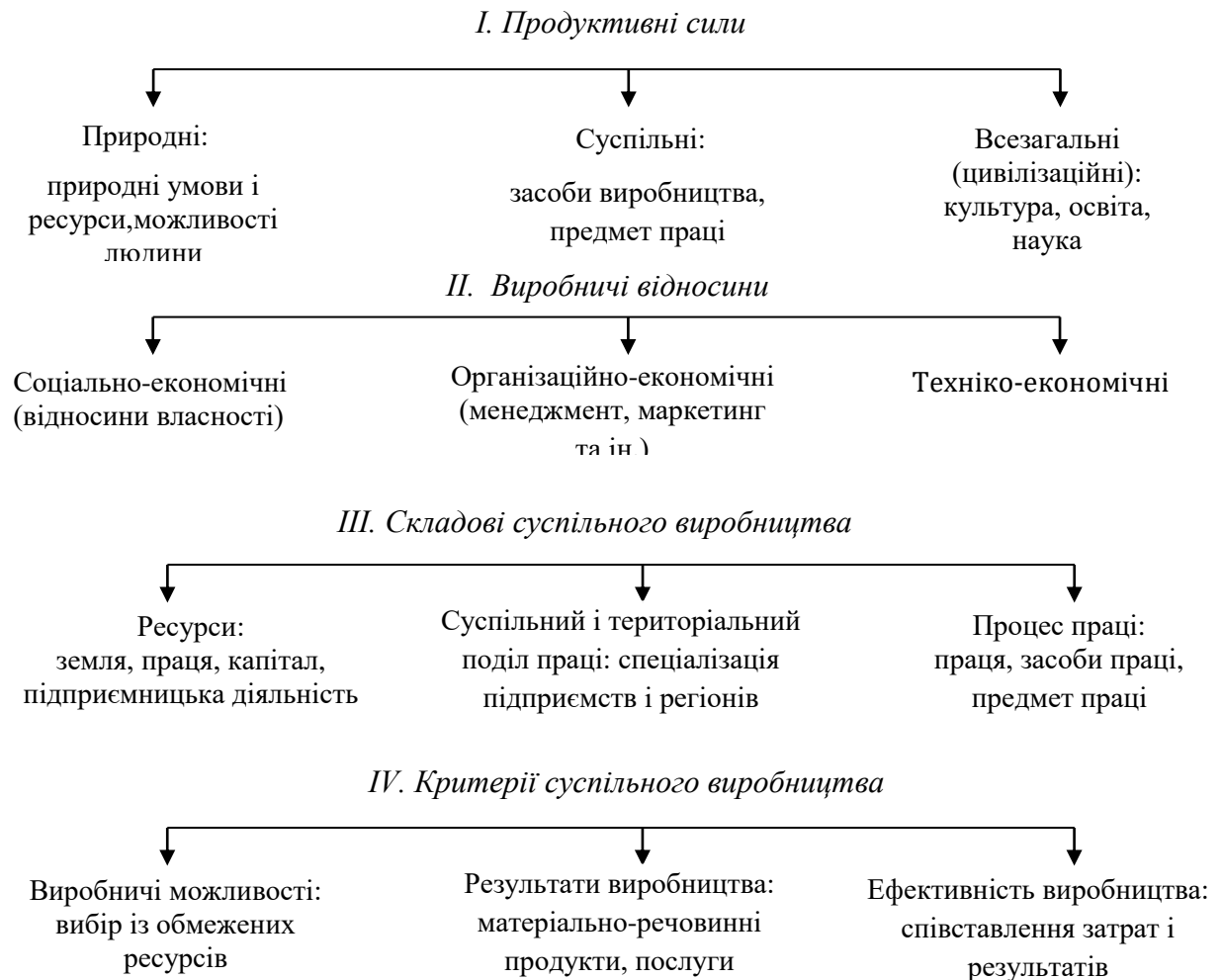


Рис. 1.3. Складові елементи економічної системи (за Г.П. Журавльовим [24])

У системі економічних відносин розрізняють дві підсистеми. Перша – первинні економічні форми, які називають продуктивними силами суспільства. Друга – підсистема соціально – економічних виробничих відносин, що характеризують форми власності на засоби виробництва і особливості розподілу результатів виробництва.

Центральне місце у складі продуктивних сил займає людина та її праця. Це найактивніша складова продуктивних сил, яка приводить їх у рух. Другою активною складовою частиною продуктивних сил виступають *засоби виробництва*, що включають *знаряддя праці, предмети праці*. У сільському господарстві своєрідним засобом виробництва виступає земля.

1.3. Методологічні особливості стратегічного управління організацією

Глобалізаційні процеси в світовій економіці обумовлюють підвищення складності, невизначеності та значної динаміки, що залежать від специфіки довкілля (зовнішнього середовища) та реакцію на них в самих організаціях. Для ефективного розвитку організація має адаптуватися та пристосуватися до мінливих умов зовнішнього середовища та приймати єдині правильні рішення. В цій ситуації необхідне планування (наявність плану) на різні часові періоди для всіх господарських суб'єктів – від великих транснаціональних корпорацій до малого бізнесу. В науковій літературі виділяють поточне, оперативне та стратегічне планування. Вони відрізняються методико-методологічними особливостями підходів до планування та строку за який та періоду на який час треба запланувати варіанти[4].

Планування – це набір методичних та практичних рішень на реалізацію яких має бути спрямована діяльність команди організації для реалізації мети організації. Фактично, мова іде про розробку стратегічних рішень в системі координат – «що ми маємо зараз», «до якої мети ми хочемо рухатися» та «що для цього потрібно зробити». Планування є однією з ключових завдань управлінського менеджменту, без якого не може ефективно працювати будь-яка організація.

Ключові питання які мають бути надані відповіді на питання[18, с. 25]:
- ефективного використання ресурсів організації;

- досягнення внутрішньої синергії діяльності організації шляхом координації функціонування окремих підрозділів та оптимізація її внутрішньої структури;
- об'єднання діяльності з партнерами з зовнішнього середовища організації;
- місія та візія організації в середньо- та довгостроковій перспективі (стратегічні підходи до майбутнього розвитку) тощо.

Ефективне планування дає можливість своєчасного прийняття рішень, уникнув при цьому поспішності, з орієнтацією на мету організації та заплановані рішення для контролю за станом розвитку організації.

Для розробки плану сталого розвитку організації необхідно спочатку сформулювати усталену організаційну структуру, яка буде виконувати завдання прогресивного розвитку. Від координації роботи структурних підрозділів, багато в чому, залежить досягнення планових показників роботи організації. Без досягнення цього зменшиться імовірність реалізації навіть найбільш ідеальних планів. Ефективна виконавча структура з питань різної спрямованості забезпечить досягнення мети та завдань організації. Тобто, в умовах великого впливу зовнішнього середовища на розвиток організації важливе значення має стратегічне управління.

Стратегічне управління організацією – це складний процес, якій повинен забезпечити формування засад її сталого розвитку, забезпечити функціонування та діяльність в динамічних умовах зовнішнього середовища. Воно є окремим елементом управління – відмінним від тактичного та оперативного. Тобто, ми маємо розглядати цей процес як складну менеджерську систему, яка спрямована на розробку управлінських рішень на середньо- та довгостроковий період для покращення ефективності її роботи за рахунок реагування на динаміку ринку товарів, послуг, людського капіталу, фінансів, формування логістичних ланцюгів тощо. Якість стратегічних рішень багато в чому визначає перспективу збереження

конкурентоздатності та виконання місії організації в суспільстві. Специфіку підходів до прийняття стратегічних рішень відображено в таблиці 1.2 [18].

Так, в період уніфікації вимог для вступу до Європейського Союзу Стратегії розвитку адміністративно-територіальних одиниць України приймаються на період 7 – 10 років. Так, організації типу територіальних громад у випадку не розробки Стратегії розвитку не зможуть отримувати гроші на розвиток з обласного та загальнодержавного бюджету з 1 січня 2024 року. Більшість міжнародних донорів, які надають технічну допомогу (гранти), вже доволі давно вимагають наявності Стратегії з чітким прописуванням пріоритетів розвитку.

Таблиця 1.2.

Особливості прийняття стратегічних управлінських рішень

Досвід постіндустріальних країн світу показує важливе значення стратегічних рішень (особливо середньо- та довгострокових) для сталого розвитку організації, відповідно на менеджера покладається велика відповідальність за її майбутнє
Необхідність приймати рішення на основі варіантів (гіпотез) розвитку ситуації в навколишньому середовищі
Мінливість сучасних умов глобалізації/деглобалізації значно актуалізує проблему аналізу альтернативних сценаріїв розвитку організації в коротко-, середньо- та довгостроковий період
Стратегічні управлінські рішення потребують репрезентативної методики обґрунтування та великих інтелектуальних та фінансових витрат задля зменшення ризиків

Розробка Стратегії розвитку організації має проходити за такою методологічною схемою:

- визначення місії та візії організації в суспільному розвитку;
- визначення сучасного місця та ролі організації на ринку;
- оптимізація внутрішнього середовища організації для ефективного розвитку відповідно до бачення її майбутнього;

- аналіз зовнішнього середовища організації з метою визначення загроз перед організацією, які виникнуть в перспективі та адекватною реакцією на це (ключовий аспект робиться на дослідження):

- географічне положення (мікро- та макро) та природно-ресурсний потенціал;

- культурні особливості населення для визначення того на скільки для населення характерно споживання того чи іншого продукту;

- соціо-демографічна ситуація, в т.ч. праце ресурсний потенціал та зайнятість населення – визначає об’єм ринку для продукту (сучасна ситуація та перспектива);

- економічна ситуація – інституціональна спроможність регіону розвивати конкретний ринок (споживачі сучасні та перспективні, фінансовий стан партнерів та споживачів тощо);

- екологічна стійкість середовища діяльності організації – вплив наявного продукту організації на довкілля в контексті пошуку нового модернізованого продукту для просування на ринку, в т.ч. для забезпечення енергонезалежності.

Для більшості регіонів України ці процеси визначаються депопуляцією населення, знищенням державної системи соціального захисту та надання лікувально-оздоровчих послуг, оптимізацією закладів освіти та культури тощо. В цій несприятливій ситуації відбулася адміністративно-територіальна реформа та децентралізація влади для ефективного використання наявних ресурсів. Але це відкрило великі перспективи для частих ініціатив – перспективи розвитку територіальних громад визначаються їх спроможністю відкривати або залучити бізнес на свою територію. Тому налагодження державно-приватного партнерства, в цьому випадку між органами місцевого самоврядування та бізнесом, є важливим чинником регіональної політики в державі.

Загальні цілі та підходи стратегічному управлінні організацією мають враховувати умови Угоди про асоціацію з Європейським Союзом (ЄС) –

директиви, стандарти та вимоги до якості продукції та стандартів її надання; адаптація до змін природно-кліматичних умов та забезпечення продовольчої безпеки регіонів та держави (ця обставина особливо актуальна в контексті інтенсивної фази російсько-української агресії); диверсифікація діяльності в сфері агропромислового комплексу з метою переходу до кліматично орієнтованого господарства.

Щодо нормативно-правового забезпечення розробки Стратегії розвитку організації, то необхідно відзначити що суб'єкти економічної діяльності, насамперед, приватної форми власності можуть розробляти відповідні Стратегії відповідно до власних цілей, завдань та професійних якостей менеджерської команди. А ось для державних організації (в т.ч. з часткою державної форми власності) існують деякі обмеження. Діяльність таких організації має враховувати засади державної регіональної політики, Стратегії розвитку України та обласних регіонів.

Відзначимо такі основні документи (з врахуванням регіональної специфіки Одеської області): Концепція розроблена відповідно Законів України «Про засади державної регіональної політики» та «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» (№ 1602-III від 23.03.2000), до Цілей сталого розвитку України до 2030 року, затверджених Указом Президента України (№ 722 від 30.09.2019 р.), Указ Президента України «Про невідкладні заходи щодо забезпечення економічного зростання, стимулювання розвитку регіонів та запобігання корупції» (№ 713 від 20.09.2019 р.), Постанови Кабінету Міністрів «Про розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проектів Бюджетної декларації та державного бюджету» (№ 621 від 26.04.2003 р.) та «Про затвердження Порядку розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України і плану заходів з її реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених Стратегії і плану заходів» (№ 931 від 11.11.2015 р.), Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та

житлово-комунального господарства України «Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації» (№ 79 від 31.03.2016 р.), Державна Стратегія регіонального розвитку на період до 2027 року (№ 695 від 5.08.2020 р.), Стратегія розвитку Одеської області Одеської області на період 2021-2027 р. та Плану заходів із реалізації у 2021-2023 роках Стратегії розвитку Одеської області на період 2021-2027 роки.

Задля досягнення цієї мети використані такі методи: - аналізу і синтезу, індукції і дедукції, історичний, соціологічний, статистичний, математичний, картографічний та інші.

Загально філософські методи пізнання будуть використані при емпіричному обґрунтуванні результатів соціально-економічного аналізу, розробці концепції перспективного планування, визначення стратегічних пріоритетів розвитку, співставлення пріоритетів державної, обласної та місцевої, моніторингу та оцінки результативності стратегії тощо.

Використання історичного методу дозволить виявити траєкторію розвитку організації, конкурентного середовища та території, на якій вона функціонує. Ключовими чинниками, які потрібно визначити за допомогою цього методу, є особливості розвитку ринку конкретного продукту або послуги на території, в т.ч. з врахуванням матеріальної та духовної культури населення.

Розробка ефективного плану перспективного управління організацією в умовах динамічного зовнішнього середовища має враховувати бачення органів місцевого самоврядування та місцевих мешканців щодо необхідності розвитку визначеної діяльності в регіоні. Для вирішення цього питання необхідно використовувати соціологічний метод.

Статистичний та математичний методи потрібні для репрезентативного проведення соціально-економічного аналізу сучасного стану розвитку, зокрема з метою оптимізації балансу витрат, фінансових передумов для визначення методів просування організації на ринку. Тобто, зібрана стати-

стична та соціологічна інформація має бути проаналізована з використанням математичного інструментарію, зроблені обґрунтовані прогнози подальшого розвитку соціально-економічних та екологічних процесів, які в свою чергу и стануть об'єктами планування розвитку організації.

Картографічний метод візуалізує різні аспекти розвитку організації. За його допомогою можуть бути розроблені моделі розвитку та просування організації на ринку, стану конкурентів та їх положення на ринку, характерні особливості динамічного зовнішнього середовища, в т.ч. його демографічній та працересурсний (зокрема за необхідністю якість освіти тощо).

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ДТЕК ОДЕСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ»

2.1. Загальна характеристика енергогалузі України

Україна одна з найбагатших країн світу за запасами мінеральних сировинних ресурсів. В наших надрах можемо знайти всю таблицю хімічних елементів. Однак далеко не всі з них мають необхідні запаси для того, щоб їх було доцільно видобувати. Але зміна кон'юнктури світового ринку, яка може бути зумовлена різними причинами, в т.ч. такими катастрофічними подіями як інтенсивна фаза російської агресії та підриг греблі Каховської гідроелектростанції (ГЕС), актуалізує питання економічної доцільності видобування деяких видів ресурсів. В контексті цьогорічних осінньо-зимових руйнувань енергетичної інфраструктури України та спроби її повного районування з боку російських окупантів важливе значення має забезпечення потреб населення, комунальної сфери та суб'єктів господарювання паливно-енергетичними ресурсами. Від цього залежить чи зможемо ми зберегти свою економіку та зупинити потік мігрантів в найбільш працересурсному та репродуктивному віці.

Реформа енергетичного сектору залишається ключовим фактором стимулювання стійкого зростання України. Країна є ключовим партнером у транзиті первинних джерел енергії і водночас має один із найбільших обсягів видобутку вуглеводнів серед своїх сусідів (OECD, 2019). Розпад Радянського Союзу в 1991 році спричинив значну політичну й економічну нестабільність, яка відобразилася на енергетичному секторі України, зменшивши загальне постачання первинної енергії на більш ніж 45 % за десять років (IEA, 2019). Жорстке державне регулювання, неналежне управління державними підприємствами та наявність приватних інтересів іще більше підірвали стабільність і безпеку в енергетичному секторі, зробивши Україну однією з найменш енергоефективних країн з-поміж держав-членів Енергетичного Співтовариства (OECD, 2019). Попри нещодавнє покращення показників

енергоефективності, споживання енергії на одиницю ВВП в Україні досі є у три рази більшим за середнє в ОЕСР.

Україна продемонструвала прагнення до реформування енергетичного сектору, яке дозволить їй стати на шлях до стійкого зростання. Окупація Кримського півострову Росією у 2014 році та початок конфлікту на Донбасі розірвали ланцюг постачання енергії в Україні, оскільки істотна частка вуглевидобувних шахт знаходиться у Донецьку та Луганську (ОЕСД, 2018).

Після підписання Угоди про асоціацію з Європейським Союзом (ЄС) у 2014 році та взяття на себе міжнародних зобов'язань (у тому числі перед МВФ) Україна почала роботу над реформами для стимулювання енергоефективності. У 2015 році влада провела часткову дерегуляцію ціноутворення на оптовому та роздрібному ринках природного газу та підняла тарифи для споживачів, постачання яким здійснюється за регульованими цінами (побутовим споживачам та релігійним організаціям). Були також ужиті заходи для обмеження перехресного субсидіювання великоенергетичному секторі та розпочата робота в напрямку лібералізації ринку.

Окрім цього, держава запустила процеси припинення субсидіювання підприємств вуглевидобувної галузі та ліквідації збиткових державних шахт і розпочала заходи зі стимулювання енергоефективності. У 2017 році була затверджена Енергетична стратегія України до 2035 року, яка передбачає заходи для зменшення енергомісткості ВВП, підвищення рівнів енергетичної безпеки та стійкості, а також інтеграції мереж у ЄС. Попри намагання підвищити енергоефективність, Україна продовжує стикатися з проблемами у стимулюванні розвитку сектору. Незважаючи на часткову лібералізацію цін у різних підсекторах енергетики, в тому числі газовому та електроенергетичному, субсидії тримали тарифи на рівні нижче ринкового, що негативно впливало на ефективність роботи ринку та споживання. Враховуючи той факт, що державні підприємства (ДП) залишаються ключовими гравцями у різних секторах, поточні проблеми, пов'язані з ефективністю роботи та

прибутковістю ДП, відобразилися на різних видах діяльності, в тому числі виробництві, передачі, постачанні та розподілі енергії.

У 2014 році фінансовий дефіцит національної нафтогазової компанії «Нафтогаз» досяг 6,2 % ВВП України. При цьому слід зауважити, що завдяки низці реформ, впроваджених протягом періоду, що розглядається, у 2016 році компанія стала прибутковою (Naftogaz Group, 2016[5]). На додачу до зазначеного, перед Україною постали виклики, які стосуються її ролі у транзиті. Десятиліттями країна транспортувала природний газ із Росії до Європи, проте наприкінці 2019 року термін дії транзитного договору збігає. Разом із цим Росія планує запуснути «Північний потік-2» - підводний газопровід, що пройде через Балтійське море до Німеччини в обхід України. Ще однією проблемою є «Турецький потік» - газопровід для постачання природного газу з Росії до Туреччини та Південно-Східної Європи[14].

Щоб полегшити перехід на нову модель ринку, Україна вирішила зберегти нижчі тарифи на електроенергію для споживачів (переважно для побутових споживачів) шляхом покладення на певних учасників ринку спеціальних обов'язків для забезпечення загальносуспільних інтересів. До учасників, на яких покладені спеціальні обов'язки в секторі електроенергетики, належать гарантований покупець, «Укренерго», ОСР і постачальники універсальних послуг. НАЕК «Енергоатом і ПрАТ «Укргідроенерго» доведеться продавати значну частку виробленої ними електроенергії за фіксованим тарифом споживачам за регульованим тарифом. Зокрема, у червні 2019 року постановою Кабміну було визначено, що до 90 % електроенергії, виробленої на АЕС, продаватиметься за фіксованим тарифом, тоді як тільки 10 % атомної електроенергії продаватиметься на ринку електроенергії (у серпні 2019 року Кабмін вніс зміни до постанови та дещо змінив частку атомної енергетики, що є об'єктом спеціальних зобов'язань). Додатковими елементами спецобов'язків є норми, що передбачають продаж гарантованим покупцем електроенергії за нижчим тарифом постачальникам універсальних послуг і на організованих сегментах ринку електроенергії,

забезпечення потреб побутових споживачів і укладання двосторонніх договорів за цінами, встановленими на електронних аукціонах без перевищення лімітів (NEURC, 2019). За даними НКРЕКП, впровадження початкової схеми спецоб'язків щорічно коштувало б державному бюджету 37 млрд грн. Крім того, НКРЕКП вважала, що оператори систем розподілу та постачальники електроенергії не зможуть виконувати вказану постанову, оскільки це може загрозувати їхній фінансовій стабільності та здатності працювати.

В цілому сучасні економічні аспекти розвитку паливно-енергетичного комплексу України визначається такими чинниками (рис. 2.1):

- Передкарпаття та Придніпров'я стали одними з перших регіонів Російської імперії в яких почалося видобування нафти і газу, а сучасний стан розвитку цієї галузі визначається мінімальними запасами ресурсів на вказаних територіях;

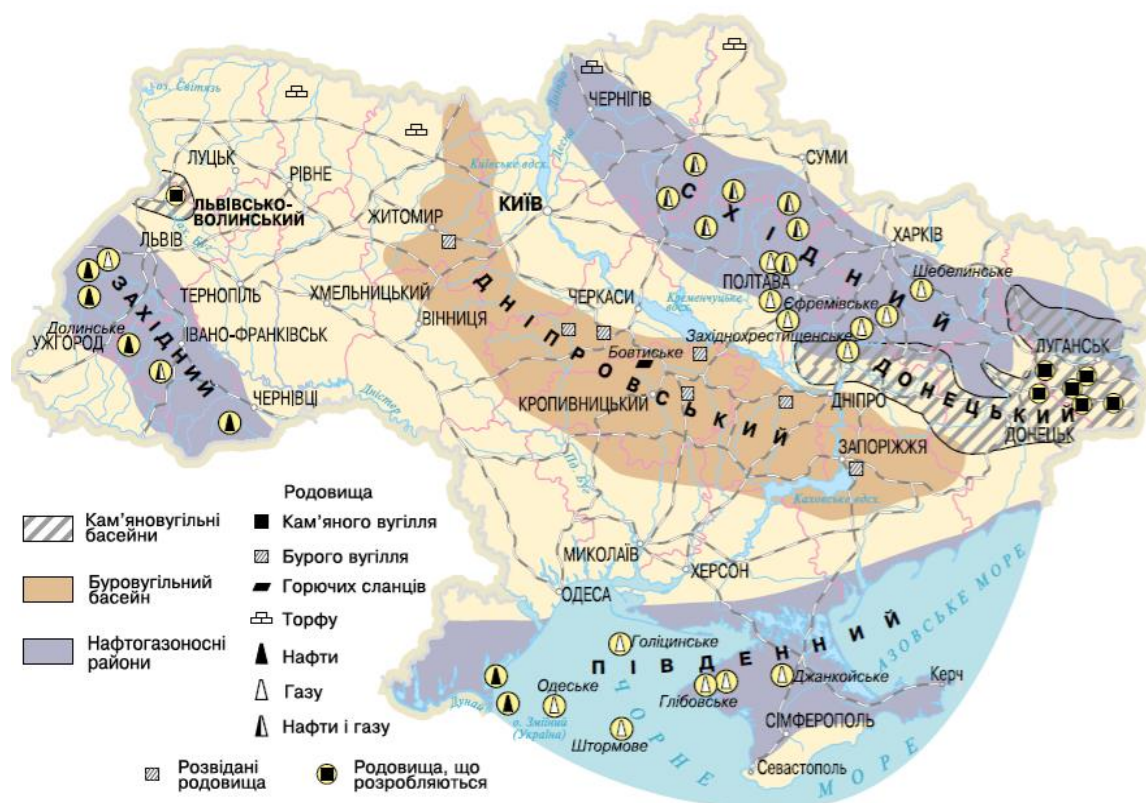


Рис. 2.1. Видобувна галузь України

- найбільш перспективний за запасами сировини – Південний нафтогазоносний район, знаходиться під тимчасовою окупацією ще з 2014 р.;
- основним вугільно видобувним районом з енергетичним вугіллям є Донбас, в якому шахти не працюють на потреби України ще з 2014 – 2015 рр. (слід відзначити, що видобування тут ведеться з глибини близько 3000 м., що збільшує його собівартість);
- згідно даних за останній перед рік перед повномасштабним вторгненням (2021 р.) абсолютну більшість від загальному виробітку електроенергії (близько 55%) дають атомні електростанції (АЕС);
- повномасштабна російська агресія призвела до територіальної трансформації картини електрозабезпечення населення нашої держави: теплові електростанції (ТЕС) зараз працюють не на повну потужність на потреби окупованої частини або зруйновані;
- інтенсивна фаза російської агресії кардинально змінила логістичне значення української нафтогазотранспортної енергосистеми – об'єми російського та середньоазійських газу та нафти, які ішли в Європу значно зменшилися, в ті ідуть через Туреччину на півдні та Балтійське море на півночі;
- найбільшу соціально-екологічну загрозу для майбутнього держави представляє руйнування дамби Каховської ГЕС та захоплення ще більше року тому Запорізької АЕС (це акт державного атомного тероризму);
- ситуація що склалася на енергоринку України та всієї Східної Європи сильно актуалізує питання енергозбереження для формування засад конкурентоздатності нашої економіки та розробку родовищ паливних ресурсів, які раніше були віднесені до неефективних;
- нова соціально-економічна ситуація в державі в цілому та в її енергосекторі зокрема актуалізує питання розвитку розподільної (децентралізованої) енергетики тощо.



Рис. 2.2. Електростанції України фактичною потужністю більше 50 МВт[29]

За відкритими даними інтенсивна фаза російської агресії призвела до фактичного спустошення Східної України та його економічного потенціалу (великі бюджетоформуючі підприємства знищені, а малі та середні, що змогли зберегтися, були релоковані до Західної України), вимушеній масовій міграції населення (близько 9 млн. чол. в країнах ЄС, до 3 млн. в Росії та до 5 млн. чол. переїхало до Західної України). Реагування на ці обставини розвитку задля формування сталого розвитку України має включати створення малих електростанцій в інших регіонах держави. До таких регіонів відноситься, насамперед, Одещина, яка традиційно є одним з основних центрів економічної діяльності (машинобудування, зовнішньоекономічна діяльність, морегосподарський комплекс, агропромисловий комплекс), і роль якої значно збільшилася логістична роль в експортно-імпортних операціях України. А для його збереження мають бути побудовані логістичні термі-

нала, здійснення інфраструктурне облаштування кордонів тощо. Тобто потрібні нові потужності енергетики[7, с. 44].

2.2. Аналіз місця АТ «ДТЕК Одеські електромережі» в структурі Групи ДТЕК

Акціонерне товариство «ДТЕК Одеські електромережі» є монополістом в сфері розподілу, транспортування та постачання електроенергії на території найбільшого за площею обласного регіону України – Одеської області. Воно входить до структури ДТЕК (кінцевий бенефіціар Рінат Ахметов, корпорація SCM). Ця компанія була створена в 2005 р. на основі «Павлоградвугілля», «Шахта Комсомолець Донбасу», «Східенерго», «Сервіс-Інвест» тощо. Контрольний пакет акцій сучасного товариства (тоді «Одесаобленерго») ДТЕК придбав у 2019 році, до речі разом з відповідною профільною компанією Київської області.

Основним видом діяльності акціонерного товариства «ДТЕК Одеські електромережі» є розподілення електроенергії (КВЕД 35.13), а допоміжними професійно-технічна освіта (85.32), надання в оренду й експлуатація власного та орендованого нерухомого майна (68.20) і діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах. Розмір статутного капіталу організації 152123890,00 гривень[7, с. 24].

Враховуючі особливості організації бізнесу в Україні та чітку вертикальну інтеграцію компанії цього власника спочатку розглянемо особливості організаційно-управлінської структури ДТЕК.

Останній ребрендінг ДТЕК відбувся в 2022 році, коли вона трансформувалася в групу ДТЕК (DTEKGroup) та стала диверсифікованим енергетичним холдингом та стратегічним інвестором в енергетичні активи в Україні та за кордоном. ДТЕК Одеські електромережі входять до складу ДТЕК Мережі- операційний холдинг, що займається розподілом

електроенергії. Він був заснований в 2018 році та зараз працює в п'яти регіонах України: Київ, Київська, Дніпропетровська, Донецька та Одеська області. Компанія обслуговує 5,4 млн домогосподарств і 150 тис. підприємств. Загальна менеджерсько-організаційна структура DTEKGroup представлена на рисунку 2.3.

На підприємствах ДТЕК Мережі працюють понад 20 тисяч осіб. 75% з них – це виробничий персонал: інженери, електромонтери, електрослюсарі, контролери, електрогазозварники, техніки, стропальники, диспетчери, машиністи. Це люди, завдяки яким у наших домівках світло та комфортно, а в підприємств є можливість працювати й виробляти товари та послуги[36, с. 18].

ДТЕК Мережі цінує роботу своїх працівників, їхні професійні знання та вміння, відданість ділу. Для їх навчання та розвитку працює низка програм і проектів: «Кадровий резерв», «Наставництво», Інститут внутрішніх тренерів, Школи майстрів, бригадирів, фінансистів, керівників тощо.

За станом на липень 2019 р. компанія «ДТЕК Одеські електромережі» обслуговувала територію в 33,6 тис. кв. км., що дорівнює площі обласного регіону. При цьому, протяжність лінії електропередач дорівнює 42396 км, а кількість трансформаторних підстанції близько 9110 одиниць. Організація обслуговує більше 1 млн. споживачів, з яких біля 956 тис. побутові.

Систему корпоративного управління Групи ДТЕК побудовано на принципах інформаційної відкритості та прозорості. Для того, аби враховувати зміни в бізнесі та потребах суспільства, система постійно розвивається. Поділені функції стратегічного планування та операційного управління. Такий підхід дає змогу рівною мірою розвивати нові та наявні напрями діяльності згідно з довгостроковою стратегією розвитку та досягти цілей, визначених у ESG-стратегії.

DTEKV.V. це материнська компанія ДТЕК, яка зареєстрована в Нідерландах. Саме в сфері її компетенції розробка стратегічних напрямів розвитку та методологічна підтримка діяльності Групи ДТЕК. Тобто, вона визначає напрями діяльності та шляхи розвитку всіх напрямів діяльності.

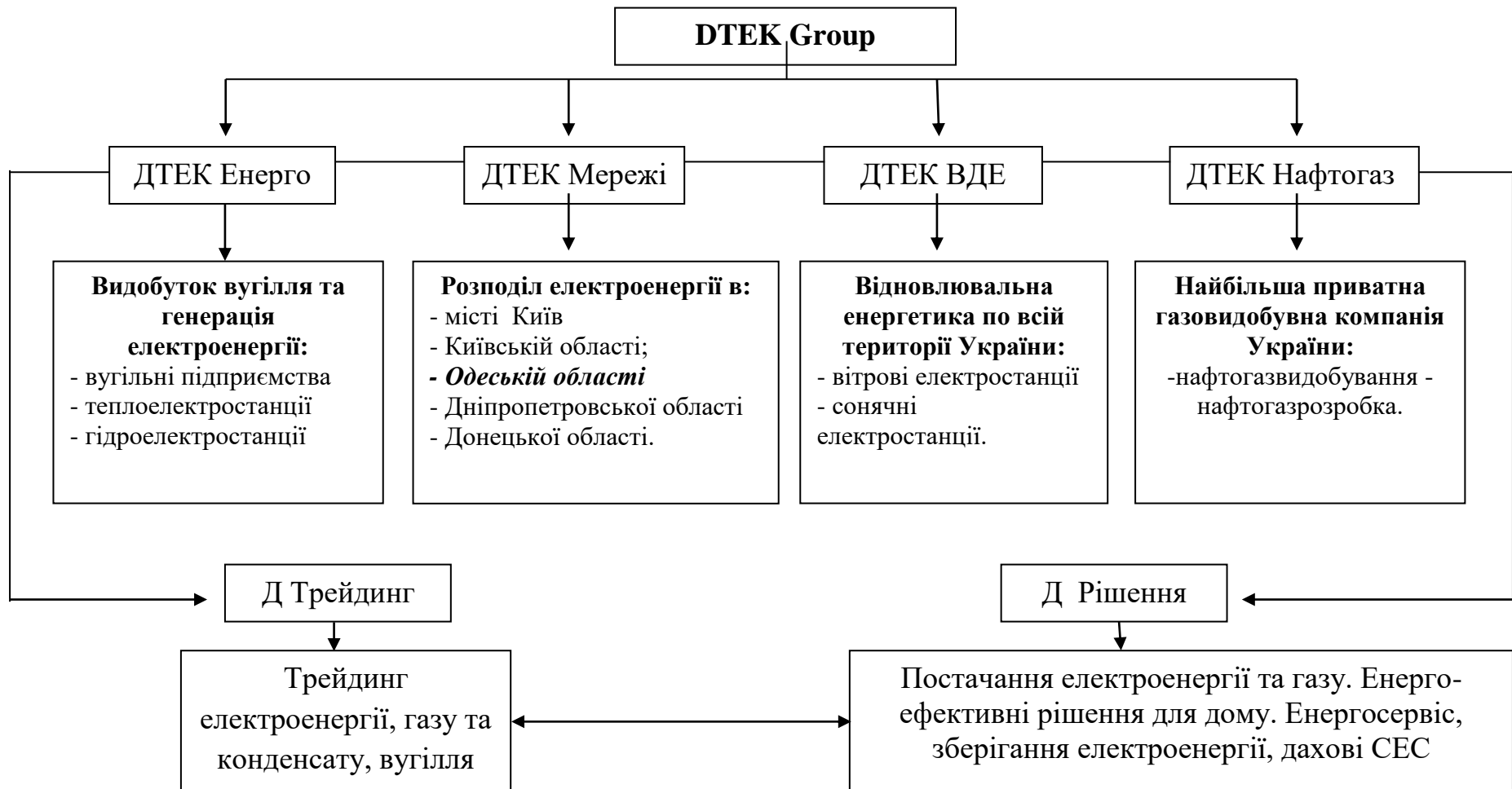


Рис. 2.3. Організаційно-технологічна структура DTEKGroup

Вищим органом управління Групою ДТЕК є загальні збори акціонерів. Він працює відповідно до норм Закону України «Про акціонерні товариства». Збір акціонерів приймає рішення про результати діяльності, розподілу та виплати дивідендів, призначення членів Правління, пропозиції кандидатур на посаду членів наглядових рад операційних холдингів (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Загальна структура корпоративного управління Групи ДТЕК

Поточне управління компанією здійснює правління, яке є колегіальним виконавчим органом. Він координує діяльність відповідно до стратегічних пріоритетів і питань.

Також слід відзначити, що кожний структурний підрозділ (в контексті дослідження нам цікаві ДТЕК Мережі) мають власні Наглядові ради та Правління.

ДТЕК Одеські електромережі є оператором систем розподілу електроенергії. Такі одиниці на ринку з'явилися після реформу ринку електроенергії, яка була проведена 1 січня 2019 року. З цієї дати відповідно до Закону України «Про ринок електричної енергії» функції оператора системи розподілу в Одеській області виконує ДТЕК Одеські електромережі.

Діяльність АТ «ДТЕК Одеські електромережі» орієнтована на постачання електроенергії споживачам, обслуговування споживачів з питань вартості електроенергії, умов оплати, коректності нарахувань і розрахунків за спожиту електроенергію спираючись на показники лічильників та надання додаткових послуг (наприклад, консультації з питань енергоефективності).

Оператор системи розподілу відповідно до цього нормативно-правового акту забезпечує:

- якісне та надійне (безперебійне) надання послуг з електропостачання;
- управління системою розподілу електроенергії всім абонентам регіону;
- обслуговування та ремонт лінії електропередач, підстанції та інших енергооб'єктів;
- приєднання до електромереж нових споживачів;
- встановлення лічильників і фіксацію інших показників [49].

Відповідно до того ж Закону оператор системи розподілу не продає електроенергію клієнтам і не виставляє за неї рахунки. Кожен мешканець Одещини може самостійно обрати собі постачальника.

Компанія посилається на роботу відповідно до розробленої інвестиційної програми (сама програма на офіційному сайті відсутня <https://www.dtek-oem.com.ua/ua/investment-program>), яка спрямована на реалізацію набору заходів з підвищення якості та надійності електропостачання споживачів в Одесі та області. Головними позиціями цього документу є:

- реконструкція повітряних ліній 0,4 – 10 кВ;
- реконструкція кабельних ліній 6 – 10 кВ у місті Одеса;
- встановлення розвантажувальних підстанцій 10/0,4кВ;
- реконструкція трансформаторних підстанцій та розподільчих пунктів 10/0,4кВ у місті Одеса;
- реалізація заходів з організації комерційного обліку електроенергії;
- впровадження заходів із телемеханізації підстанції та розвитку оперативно-інформаційних комплексів електричних мереж;
- модернізація системи зв'язку та телекомунікації;
- модернізація та придбання спеціальної автотранспортної техніки.

2.3. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного управління організацією

Традиційним методом дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища організацій виступає SWOT-аналіз, якій є елементом системно-структурного підходу. Репрезентативне проведення такого виду аналізу дозволяє отримати загальну інформацію про потенціал організації, його внутрішні переваги та недоліки і можливості і загрози від події на зовнішньому середовищі. SWOT-аналіз в умовах сучасного мінливого зовнішнього середовища потребує компетентностей для раціонального погляду на можливі зміни. Так, всі незаангажовані дослідники добре бачили мінування минулого року Каховської ГЕС та сподівалися що страшного екоциду ніхто не допустить. Також знищені великі енергетичні потужності.

SWOT-аналіз АТ «ДТЕК Одеські електромережі» (табл. 2.1) показує відносно стійкі сучасні позиції компанії на ринку. Але негативні та багато в чому катастрофічні події обумовлені ходом та наслідками інтенсивної фази російської агресії ставлять перед компанією нові виклики перед менеджерською командою організації. Репрезентативність проведеного аналізу визначається можливістю надати обґрунтовані пропозиції щодо покращення ситуації. Необхідно показати як можливості можемо зробити сильними сторонами; як слабкі сторони можуть бути мінімізовані також можливостями; так як загрози та слабкі сторони можуть вплинути на розвиток організації.

В період осінньо-зимової частини інтенсивної фази російської агресії проти України значно актуалізувалося питання диверсифікації енергозабезпечення Одещини.

Мова іде як про забезпечення побутових споживачів, так і про сприяння стійкому розвитку різних галузей господарства. При цьому треба розуміти, що обласний регіон в цілому є енергозалежним, а в його південно-західній частині цей показник перевищує 90%.

Таблиця 2.1.

Споживання енергетичних матеріалів та продуктів перероблення нафти за окремими видами економічної діяльності у 2014 р.

Показники	Спожито	Частка споживання за окремими видами економічної діяльності, відсотків				
		сільське господарство, мисливство, лісове господарство	промисловість	будівництво	діяльність транспорту та зв'язку	підприємства та організації інших видів діяльності
Усього, тис. т. умовного палива	5989,7	2,0	90,2	0,9	4,2	2,7
Вугілля, тис. т.	101,0	0,9	7,6	0,3	7,8	83,4
Газ природний, млн. куб. м.	2041,8	0,2	95,6	0,2	2,1	1,9
Бензин моторний, тис. т.	2138,8	23,6	22,2	5,9	19,8	28,5
Дизельне паливо, тис. т.	970,6	28,5	7,2	9,0	48,2	7,1
Мазути топкові важкі, тис. т.	60,5	0,0	60,8	4,5	32,8	1,9
Газ, тис. т.	0,1	1,0	63,5	-	35,5	-
Пропан і бутан скраплені, тис. т.	7,3	0,1	89,2	0,4	1,8	8,5
Масла та мастили, тис. т.	5,3	28,9	19,9	6,2	41,2	3,8
Дрова для опалення, тис.куб. щільних м.	40,0	81,1	0,9	0,6	4,2	13,2

Враховуючі, що вказаний субрегіон Одещини став основним центром експортно-імпортних операції держави та основним місцем овочевих культур, то можемо стверджувати що в найближчій перспективі тут споживатимуть ще більше енергії і її потрібно буде десь знайти.

Слабким місцем» економіки Одеської області залишається її паливно-енергетичний комплекс. Саме до цей галузі входить АТ «ДТЕК Одеські електромережі».

Паливне господарство обласного регіону функціонує на довізному паливі – газі, нафті, вугіллі. Територією області проходять магістральні газогони Шебелинка – Дніпро – Одеса і міжнародний газопровод Єлець

(Липецька область Росії) – Ананьїв – Тарутине – Орлівка і далі через Ісакчу (Румунія) на Балкани. Функціонують магістральні нафто гони Самара (Росія) – Лисичанськ – Кременчук – Снігурівка – Одеса і Одеса – Броди. Останній довгий час працював (а точніше – простоював) у реверсному режимі, тобто прокачував російську нафту з бродів на Одесу, і лише з 2010 р. повернувся до аверсного напрямку Одеса – Броди. Нажаль з 2014 року він практично простоював.

Електроенергію Одещина отримує від Південноукраїнської АЕС. Щоправда надпотужна лінія електропередач напругою 750 тис. В (ЛЕП - 750) йде до регіону через Молдавську ДРЕС (Придністровська молдавська республіка), і такий транзит породжує велику кількість проблем, особливо для південно-західної частини Одещини. В 1980-ті роки було почато будівництво Одеської атомної ТЕЦ (місто Теплодар), яке було зупинено після найстрашнішої техногенної катастрофи в світі, через небезпеку для Одеській агломерації.

Головні лінії електропередач (ЛЕП) регіону: Південноукраїнська АЕС (ЛЕП- 750кВ) – Молдавська ДРЕС з трьома розгалуженнями: на Одесу (ЛЕП- 500 кВ); на Вулканешти – Орлівку – Ісакчу (Румунія) – ЛЕП-750 кВ; на Арциз (ЛЕП-330 кВ) з'єднує Одесу з Південно-Українською АЕС через Миколаївську область.

Загальна структура споживання палива та електроенергії протягом 1995 – 2014 рр. наведена в таблиці 2.1. Загальне споживання паливно-енергетичних ресурсів у регіоні протягом 20 років зменшилось майже на 30%. На жаль, таке скорочення зумовлене не поширенням енергозберігаючих технологій, а кризовою ситуацією. На даний час в області щороку споживають близько 3047 тис. т. умовного палива. Більша його частина (майже 58%) використовується як котельно-пічне паливо, 27% у формі електроенергії і понад 15% - як теплоенергія. Господарство області щороку використовується 101 тис. т. вугілля, близько 2042 млн. куб. м. природного газу, майже 2139 тис. т. бензину, понад 970 тис. т. дизельного палива, понад

60 тис. т. топкового мазуту, 7,3 тис. т. скрапленого газу (пропан і бутан). Для опалення використовується близько 40 тис. куб. м. дров.

За співвідношенням різних видів палива у 1990 р. понад 46% припадало на природний газ, майже 19% - на дизельне паливо, 12% - на топковий мазут. Після 2014 р. структура паливного балансу регіону зазнала серйозної трансформації. На перше місце у споживанні палива з великим відривом вийшов моторний бензин: 41,1% проти 6,6% у 1995 р. – зростання у 6,5 разів. Зменшилася до 31,7% частка природного газу, зросла до 19% частика дизельного палива (газайлю).

Перспективи стійкого розвитку паливно-енергетичного комплексу обласного регіону пов'язані з освоєнням Одеського родовища природного газу на прилеглому шельфі Чорного моря.

Вплив зовнішнього середовища на діяльність АТ «ДТЕК Одеські електромережі» визначається такими основними чинниками:

- висока частка енергозалежності обласного регіону створює перед компанією великі логістичні проблеми забезпечення населення насамперед електрикою;

- зменшення кількості споживачів завдяки масовій міграції, насамперед, жінок та дітей за кордон, катастрофічне зменшення народжуваності в період активних бойових дій;

- падіння якості життя населення (збільшення безробіття, поява в регіоні великої кількості вимушено переміщених осіб тощо);

- логістичні проблеми пов'язані з організацією роботи експортно-імпортних операцій на базі Дунайського портово-промислового комплексу безпосередньо впливають на навколишнє середовище;

- інтенсивна фаза російської агресії проти України створила передумови для релаксації різних організацій в регіон;

- на період військового стану пом'якшені нормативно-праві аспекти фінансової діяльності для бізнес-структур;

- значно збільшилося фінансове навантаження на основні енергогенеруючі компанії України в зв'язку з заборонаю відключення споживачів за несвоєчасну оплату послуг та збільшенням витрат на відновлення енергогенерації під час цілеспрямованих обстрілів енергосистеми російськими агресорами;

- Одеська область, а особливо її південно-західна частина, є одним з найбільш поліетнічних регіонів держави, що створює передумови для створення та просування нових організації різного спрямування тощо.

Сталий розвиток Дунай-Дністровського межиріччя може бути забезпечено при ефективному використанні наступних конкурентних переваг: географічне (геоекономічне положення), поліетнічний склад населення, Дунайський портово-промисловий комплекс, агропромисловий комплекс з одними з кращих в Європі земельних ресурсів, туристично-рекреаційний потенціал і участь регіону в міжнародних проектах. Головними проблемами економіки цього регіону, як і більшої частини держави, є низький рівень доданої вартості виробленої продукції. Саме розвиток зазначених галузей спеціалізації через призму збільшення доданої вартості продукції, виробленої в регіоні необхідно розглядати як основні в контексті проблеми переходу межиріччя Дунаю і Дністра до сталого розвитку.

Сучасні глобальна світова криза та російсько-українська війна сформували нові виклики для збереження якості життя населення всіх регіонів України та сусідніх країн. Захоплення великої території, блокування Одеської групи портів та інші логістичні проблеми соціо-гуманітарного характеру значно покрестили геоекономічний потенціал південно-західної частини Одещини.

Українське Придунав'я традиційно є одним з найбільш поліетнічних частин нашої держави. Ця особливість підвищила і без того значущу роль південно-західної частини Одещини як потенційного модельного регіону, в якому на протязі більш ніж двохсотрічної новітньої колонізації території вироблена унікальна практика міжетнічної взаємодії та збереження і

взаємодоповнення різних етнокультурних практик. Для Українського Придунав'я характерні традиції полікультурного та поліетнічного різноманіття. Вироблені мирні форми міжетнічного спілкування. В регіоні переважає модель етнокультурного плюралізму, при якій різні типи етнонаціональної ідентичності розглядаються як однаково цінні складові частини загальнокультурного процесу. Тут зведені до мінімуму процеси асиміляції.

Специфічне «напіванклавне» географічне положення, етнонаціональний склад, висококваліфіковані трудові ресурси, великий потенціал для розвитку туристично-рекреаційного господарства та інші чинники роблять південно-західну частину Одещини регіоном з високим потенціалом як точки розвитку, як мінімум всього Українського Причорномор'я.

Наявні геоекономічні зміни дають шанси для перетворення депресивного, переважно агросировинного регіону з рекреаційно-туристичним комплексом, які інтенсивно формується після анексії в 2014 році Криму, в логістичний хаб з сучасною технологічною інноваційно-інвестиційною структурою економіки. Від того, чи зможуть органи публічного управління, бізнес-структури, наукові установи та громадянське суспільство об'єднатися та за рахунок синергетичного ефекту сприяти формуванню нової якості економіки, залежить перспектива сталого розвитку територіальних громад Українського Придунав'я. В даному аспекті дуже важливо значення гратиме те, що історичними батьківщинами основних етнонаціональних груп регіону є сусідні держави. Це актуалізує питання ефективної транскордонної (або міжнародної) взаємодії в різних сферах суспільного життя.

Результати проведеного SWOT-аналіз АТ «ДТЕК Одеські електромережі» наведеній в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз АТ «ДТЕК Одеські електромережі»

Сильні сторони (внутрішні переваги)	Слабкі сторони (внутрішні недоліки)
<ul style="list-style-type: none"> - професійний кадровий склад управлінців та фахівців робочих спеціальностей; - низький рівень конкуренції на енергоринку; - розвиток відновлювальних джерел енергії; - позитивна історія функціонування в умовах техногенних катастроф (обстрілів та руйнувань об'єктів критичної інфраструктури російськими агресорами); - наявність портів Великої Одеси та Дунайського портово-промислового комплексу мінімізує в порівнянні з іншими регіонами України вартість ресурсів та обладнання, які можуть бути доставлені в державу; - високі енерговитрати сучасного господарства держави створює передумови для підвищення доходів компанії; - екологічноорієнтований розвиток компанії для збереження касті життя населення та сприятливого середовища його життєдіяльності. 	<ul style="list-style-type: none"> - велика відстань з півночі на південь що збільшує витрати компанії; - збільшення собівартості електроенергії; - відсутність в області об'єктів енергогенерації; - дуже слабка логістична інтеграція Одеської області в загальнодержавну систему енергогенерації, що також обумовлює неможливість швидкого перетоку електроенергії в межах енергогенерації Групи ДТЕК; - обмеженість високовольтних ліній доставки електроенергії на Одещину та особливо в її південно-західну частину; - низький рівень КПД інфраструктури компанії (великі втрати при розподілі електроенергетики); - регулярне зменшення кількості працівників компанії з метою економії грошей негативно впливає на продуктивність праці; - слабка наповненість та оновлення інтернет-сайту, що утруднює обслуговування клієнтів та залучення інвесторів; - відсутність в публічному доступі реальної (аргументованої) Стратегії розвитку АТ «ДТЕК Одеські електромережі» та Групи ДТЕК з вказівкою просторових аспектів розвитку генерації (якщо вона передбачена) та оптимізації системи розподілу електроенергетики.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - перспективи розвитку інших альтернативних видів енергетики (палети, біопаливо тощо); - розвиток розподільної (децентралізованої) енергетики; 	<ul style="list-style-type: none"> - поява іноземних конкурентів на ринку для стабілізації ситуації в області за найбільш несприятливих наслідків обстрілів російськими окупантами Одещини;

Продовження табл. 2.2

<ul style="list-style-type: none"> - формування енергомосту з Європою (через Румунію); - побудова на Одещині сучасної електростанції; - розвиток енергозберігаючих та енергоефективних технологій що підвищить інвестиційну привабливість компанії; - формування засад сталого розвитку компанії в період поствійськового відновлення держави на основі інноваційно-інвестиційного розвитку; - технологічна модернізація компанії в період поствійськового відновлення України; - відновлення України в цілому та Одеської області зокрема на нових інноваційно-технологічних засадах має призвести до розвитку реального виробництва і сфери послуг та відповідно до експансій АТ «ДТЕК Одеські електромережі» та Групи ДТЕК на ринку генерації та розподілу електроенергії. 	<ul style="list-style-type: none"> - зменшення купівельної спроможності населення призведе до зменшення споживачів та частки сплати за електрику наявними споживачами; - руйнування ключових об'єктів енергетичної інфраструктури (електропідстанції, передача електроенергії); - адаптація до природно-кліматичних змін може призвести до збільшення навантаження на енергомережу регіону та виходу її з працюючого стану; - перекриття лінії електропередач, яка іде з Дністровської ГЕС в Українську Бессарабію матиме катастрофічні наслідки для цього субрегіону Одещини; - зменшення побутових споживачів через депопуляцію населення Одещини – переважання смертності над народжуваністю; - міграція населення за кордон через російську агресію та мобілізація чоловіків зумовлять зменшення кадрового потенціалу компанії; - зменшення капіталізації компанії через продовження обстрілів об'єктів енергогенерації.
---	---

Переваги визначені за результатами аналізу сильних сторін і можливостей свідчать про те, що ефективне реагування на виклики сьогодення з- боку менеджерської команди АТ «ДТЕК Одеські електромережі» та Групи ДТЕК (рис. 2.5) має призвести до покращення інституційної та фінансової спроможності цих організації та перетворення її лідера на ринку енергоринку Східної Європи. Ключовими мають стати такі потенційні події:

ПЕРЕВАГИ

ПІДТРИМУЮТЬ



Рис.2.5.Схема порівняльних переваг

- регіону стане вагомим аргументом збереження національної безпеки в Українському Причорномор'ї;

- енергозбереження, яке підтримується екологоорієнтованих розвитком Групи ДТЕК сприятиме допомозі в адаптації до зміни клімату та покращенню іміджу цієї організації;

- технологічна модернізація дозволить збільшити КПД енергетичної інфраструктури та збільшити ефективність праці висококваліфікованих працівників;

- конкурентна перевага АТ «ДТЕК Одеські електромережі» полягає в географічному положенні обласного регіону – приморське та прикордонне положення забезпечує спрощений доступ (особливо в умовах інтенсивних російських обстрілів соціальної інфраструктури);

- для залучення інвестицій та здійснення діяльності на світових фінансових ринках важливе значення досвід компанії щодо сталого розвитку в умовах форс-мажорних обставин, до яких безумовно відносяться і обстріли енергетичної інфраструктури.

Напрямки зменшення викликів визначені в результаті аналізу слабких сторін та можливостей (рис. 2.6). Тут визначальну роль гратимуть наступні позиції, які можуть перетинатися, наприклад, з чинниками, які підтримують розкриття переваг організації:

- розподільна енергетика за умов військового стану та поствоєнного відновлення господарства та відмови від російських енергоресурсів може стати універсальним засобом вирішення проблем якісного забезпечення електрикою всієї Одещини та її північно-західної частини насамперед;

- технологічна інфраструктурна перебудова енергоринку Одещини підвищить ефективність праці та мінімізує значення проблеми відтоку кадрів;

- Одещина, як один з основних аграрних регіонів держави, має скриті ресурси для розвитку альтернативній енергетиці та безвідходному аграрному

виробництву (також доцільно для цих цілей використовувати очерет дунайської дельти та придунайських озер);

- розробка та впровадження програми лояльності та соціальної підтримки сприятиме відданості працівників компаніям Групи ДТЕК.

ВИКЛИКИ

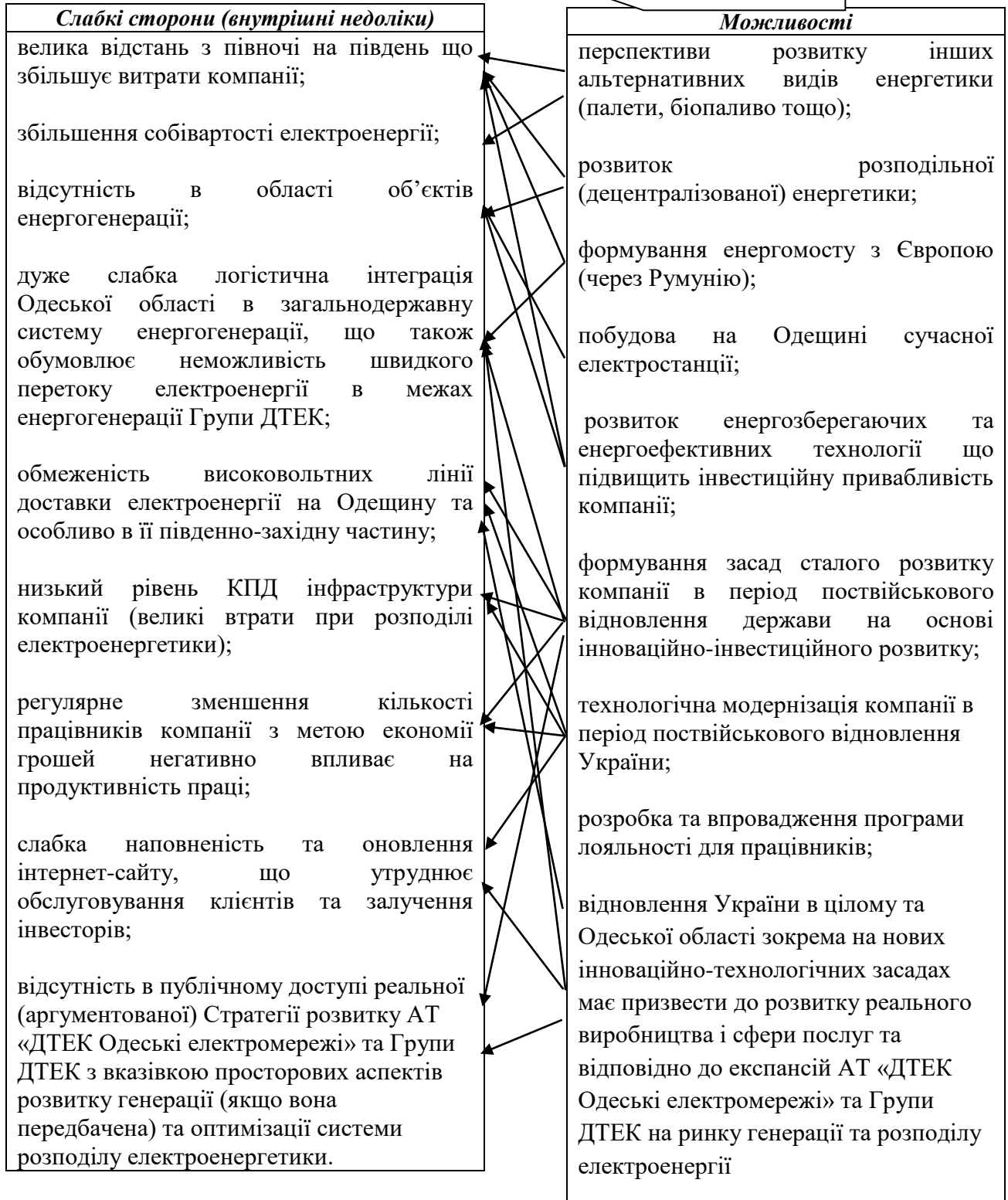


Рис. 2.6.Схема порівняльних викликів

SWOT-аналіз розглядає не тільки варіанти покращення позитивних перспективних варіантів розвитку події, але і визначає ризики від здійснення потенційних загроз. Тобто, ризики визначаються результатом аналізу слабких сторін та загроз (рис. 2.7).

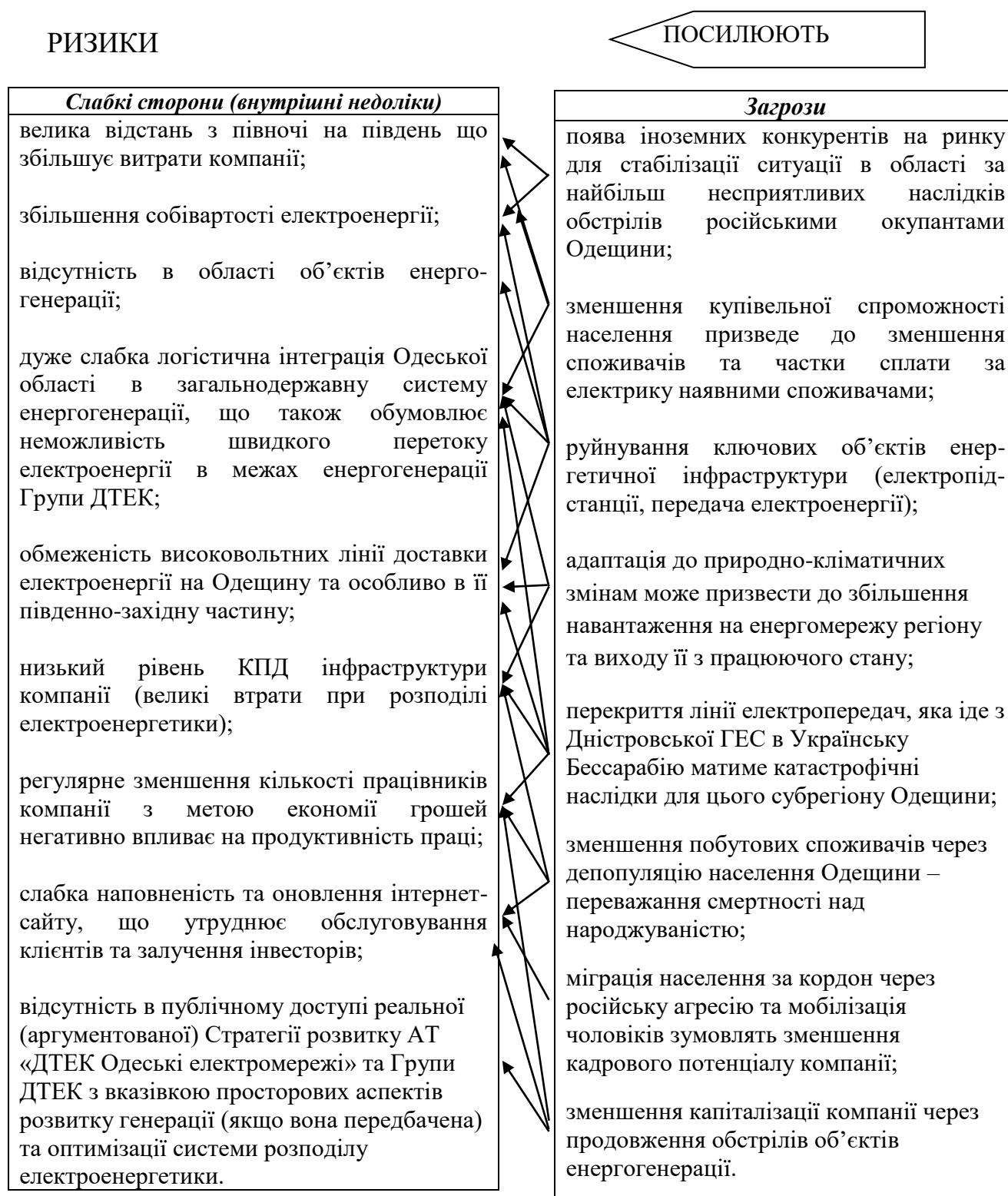


Рис.2.7. Схема порівняльних ризиків

На сучасному етапі розвитку українського господарства та суспільства в цілому головні ризики пов'язані з ходом та результатами інтенсивної фази російської агресії. Так, підлив окупаційними військами дамби Каховської ГЕС не тільки призвів до екологічної катастрофи в Українському Причорномор'ї та зменшення генеруючих ємностей нашої держави, але і в короткостроковому періоду призведе до структурних змін в територіальній організації господарства. Зокрема, основним центром зрошувального землеробства має стати Українська Бессарабія, що безумовно потягне за собою дефіцит в регіоні енергетичних потужностей.

Для Групи ДТЕК та АТ «ДТЕК Одеські електромережі» основними чинниками, які негативно впливатимуть розвиток цих організації будуть такі:

- інтенсивна фаза російської агресії та необхідність подолання наслідків обстрілу може зумовити входження іноземних компанії на енергоринок Одещини (цій зими в засобах масової інформації писали про перемовини про розміщення турецьких плавучих електростанції у берегів Одещини) – це покаже застаріли технології та управлінські рішення за якими працюють наші компанії;

- поява конкурентів буде пов'язаний з імовірним пошкодженням енергетичної інфраструктури;

- негативні суспільно-політичні та соціально-економічні процеси в державі зумовлюють зменшення доходів населення;

- за умов військового стану сталість розвитку енергетичного комплексу визначається рівнем сплати за спожиту енергію, якій визначається насамперед зменшенням доходів населення тощо.

Проведений SWOT-аналіз АТ «ДТЕК Одеські електромережі» дозволяє визначити такі основні позиції:

- сучасні процеси в державі показали проблеми компанії, які пов'язані з особливістю генерації електроенергії та транспортно-логістичними параметрами основних ліній її постачання в обласний регіон;

- особливо уразливим щодо постачання електрики є південно-західна частина Одеської області – Українська Бессарабія;

- основним варіантом швидкого поліпшення ситуації з електропостачанням в області є розвиток розподільної (децентралізованої) енергетики, якому сприяє приморське та прикордонне положення;

- як вагомий перспективний чинник сталого розвитку компанії можемо розглядати утворення енергомосту в Європу, але для конкурентоздатності на ринку слід провести технологічну перебудову місцевої енергетичної інфраструктури.

РОЗДІЛ III. УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ДТЕК ОДЕСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ»

3.1. Сучасні технологічні аспекти розвитку енергосистеми України

Для України, яка перебуває у військовому конфлікті з Росією, очевидним є загострення економічного конфлікту, в якому найбільш вразливим місцем є енергосистема країни. Крім проблем з газопостачанням актуальним є при зупинка поставок нафтопродуктів з країн митного союзу, відмова від поставок ТВЕЛів для українських АЕС, відмова від збереження відпрацьованого ядерного палива на території Російської Федерації та інші форми прояву конфлікту.

При песимістичному сценарії розвитку події на Сході – в найгіршому випадку Україна втратить великі поклади кам'яного вугілля в Донбасі та поклади сланцевого газу на межі Донецької та Харківської областей (Юрівське родовище). Так уже було втрачено поклади вуглеводнів на Чорноморському шельфі, потужні вітрові та сонячні енергії в Криму, що вказує на скорочення ресурсної бази української енергетики. Всі ці ризики не були б критичними, якби попередня енергетична політика України була б більш збалансованою, економічно- і енергоефективною та спрямованою на вирішення викликів у рамках національних інтересів.

Не применшуючи значення вагомого внеску багатьох дослідників в розробку питань гарантування енергетичної безпеки, ще лишається неопрацьованою ціла низка аспектів, що ускладнює вироблення дієвої державної політики в цій сфері та створює умови для виникнення додаткових загроз.

Енергетична безпека визначається як стан енергетики, що гарантує технічно та економічно безпечно задоволення поточних і перспективних потреб споживачів енергії та збереження довкілля. Основними індикаторами енергетичної безпеки, на наш погляд, є енергоресурсний потенціал країни,

технічний стан енергогенеруючих потужностей, енергоємність ВВП, світова кон'юктура цін на енергоносії, геополітичний та геоекономічний тиск держав, електро-, газо-, нафтотранспортний потенціал, екологічний вплив енергетичних об'єктів, нормативно-правова база енергетичної стратегії, галузева наука тощо.

Важливими факторами запобігання вичерпування природних ресурсів та знищенню довкілля є запровадження перспективних енергетичних технологій та підвищення ефективності використання енергії, паливно-енергетичних ресурсів. Завдання надзвичайно актуальне для України, де технічний стан енергетичного комплексу є вкрай незадовільним. Критичним є стан теплових електростанцій. Біля 40% ТЕС відпрацювали більше 50 років. Енергоблоки на таких ТЕС через неефективну роботу споживають палива на 12-15% більше за нормативне. Нині більш-менш ефективно працювати можуть лише 7- 8% енергоблоків. Вже навіть і вони через дефіцит маневрових потужностей експлуатуються в неоптимальному режимі з великою кількістю «гарячих» простоїв, коли паливо спалюється, а електрика не виробляється.

Великим недоліком усього паливно-енергетичного комплексу є неоптимальне співвідношення децентралізованих та централізованих енергетичних потужностей. Досвід Німеччини засвідчує, що оптимальним можна вважати співвідношення 51% на 49% з перевагою на користь централізованої енергетики. При такому співвідношенні споживачі, що мають генеруючі потужності, краще протистоять ціновому диктату монополістів, вирівнюється добове навантаження національної енергосистеми, що дає значну економію палива. Співвідношення централізованих і децентралізованих потужностей в Україні становить 93% до 7%, де 7% - децентралізовані.

Децентралізація енергетики України може посприяти розвиток комунальної електроенергетики з використанням комбінованого виробництва тепла і енергетики (когенерація), або ще й енергія холоду (тригенерація), або

інших додаткових продуктів (полігенерація). Прикладом подібної електростанції є КГЕС шахти імені Засядька – найбільша у світі генерацій на електростанція, яка працює на шахтному метані.

Радянська практика будівництва суперпотужних державних районних електростанції (ДРЕС) зараз себе не виправдовує. Коефіцієнт корисної дії конденсаційних ТЕС становить лише 28-35%, тоді як на сучаснихкогенераційних електростанціях ККД досягає 85-90%. Потребує модернізації гідроенергетичний комплекс національної енергосистеми, адже ККД його потужностей становить 24 – 35%. Якщо включити періоди паводків, коли ГЕС працюють з максимальним навантаженням.

Модернізація та введення в експлуатацію окремих об'єктів найпотужнішої в Європі Дністровської ГАЕС сприятиме забезпеченню енергосистеми держави мобільними регулюючими потужностями, що посилить енергетичну безпеку України і дасть змогу знімати пікові навантаження у ранкові і вечірні години.

Потужним чинником розв'язання проблеми енергетичної безпеки є і будуть наукові дослідження у сфері паливно-енергетичного комплексу. Нині не ведеться належна координація робіт, що призводить до їх дублювання та розрізненості. Тим не менше, великих успіхів у галузі теорії та експерименту з керованого термоядерного синтезу було досягнуто у національному науковому центрі Харківського фізико-технологічного інституту, Інституту ядерних досліджень НАН України.

Інститут технічної теплофізики НАН України в останні роки займався розробкою найбільш дешевих та швидко впроваджених технології, окремі з яких спрямовані на зменшення енерговитрат при роботі теплових електростанції. Нині Інститут – єдина в світі організація, що володіє новим термохімічним методом підвищення ККД теплоенергетичних установок за рахунок зменшення втрат при горінні. Практичне використання цього методу у промислових печах дозволило вдвічі скоротити витрати природного газу і досягти рекордного коефіцієнту використання палива – 92 – 93%.

Теоретичні розробки українських вчених і фактичні дані, отримані ними в процесі вивчення газових гідратів Чорного моря, підтверджують доцільність проведення експериментальних досліджень з метою розробки і запровадження технології видобутку з них метану для потреб економіки України.

Створення більш збалансованої системи енергетичної безпеки держави буде сприяти реалізація наукових програм і спільних проєктів, згідно з якими планується широкомасштабне будівництво малих ГЕС на існуючих водоймах, магістральних каналах, технічних системах водозабезпечення і водовідведення, а також сонячних, вітрових електростанції в рамках Конгресу «Енерговесна 2016» (Україна – Нідерланди), Дорожньої карти співробітництва у сфері підвищення енергоефективності та використання місцевих паливно-енергетичних ресурсів на 2017 -2020 роки (Україна - Білорусь), проєктів модернізації української енергетичної галузі – 2016 за рахунок фінансів «Кредиту Меркель» (Україна – Німеччини).

Проєкт «Енергія біомаси» передбачає створення біоенергетичних кластерів, які, базуючись на переробці енергетичних культур (цукровий буряк, ріпак, кукурудза), могли б замінити до 40% всього нинішнього споживання природного газу. В наш час з біомаси в Україні отримується біля 4% теплової енергії, тоді як у Латвії, Швеції, Данії цей показник становить 25 – 64%.

В Україні створена достатня нормативно-правова база, яка регулює питання забезпечення енергетичної безпеки. Перші кроки з розв'язання цієї проблеми були зроблені державою у 2011 році, коли Україна стала повноправним членом Європейського енергетичного співтовариства, виконавши цілу низку умов. Також поновлено програму «Енергетична стратегія України до 2030 року», згідно якої передбачається зменшення енергоємності ВВП, підвищення на цій основі конкурентоспроможності вітчизняної продукції та зменшення імпорту енергоносіїв.

Тобто, українська енергосфера може ефективно розвиватися використовуючи сучасні інноваційні розробки українських науковців і не треба витрачати великі фінансові ресурси на технологічне переобладнання за західним зразком.

3.2. Аналіз стратегії розвитку ДТЕК до 2030 р. та обґрунтування стратегічних пріоритетів розвитку АТ «ДТЕК Одеські електромережі»

Група ДТЕК розробила на принципах ESG важливий документ стратегічного розвитку компанії до 2030 року. Його ключова позиція – це візія майбутнього, виходячи з того, що Група ДТЕК, яка є системною вертикально інтегрованою організацією з високою ефективністю діяльності для українського бізнесу в сучасних складних суспільно-політичних та соціально-економічних умовах.

Сьогодні компанія ставить собі нові амбіційні цілі у відповідь на нові глобальні виклики. У новій стратегії Група ДТЕК прагне забезпечити інтереси всіх зацікавлених сторін — співробітників, клієнтів, партнерів, місцевих громад, суспільства і держави загалом. Фактично мова іде про впровадження принципу «Сильна держава – сильна компанія».

У наступному десятилітті Група ДТЕК зосередиться на проєктах в газовидобувній галузі, відновлювальній енергетиці (ВДЕ), трейдингу і розподільних мережах. Компанія планує розвивати культуру відкритих інновацій та перейти з постачальника енергії в постачальника рішень й інтегратора нових технологій.

Основними концептуальними напрямками розвитку компанії визначені:

- збереження лідерства в конкурентному ринковому середовищі;
- впровадження нових інноваційних технологій;
- середовище орієнтований бізнес на засадах ефективності на технологічного розвитку;

- клієнтоорієнтований бізнес – перехід з постачальника енергії в постачальника рішень та генератора нових технологій;
- розвиток відновлювальної енергетики (ВДЕ) з метою переходу енергетики на безвуглицевість;
- інтеграція з об'єднаною енергосистемою Європи та трейдинг в ЄС.

Тобто, Стратегія 2030 Групи ДТЕК орієнтована на інноваційно-технологічний розвиток з метою інтеграції до європейського енергетичного простору та збереження лідируючих позиції на ринку України. Тут необхідно звернути увагу на бажання компанії зайнятися інноваційною освітою в сфері енергетики. Але, сталий розвиток компанії, це насамперед, люди, які в ній працюють. Тому якість людського потенціалу є пріоритетним напрямом розвитку, без якого сталий розвиток Групи ДТЕК.

Вимоги до європейської та євроатлантичної інтеграції України ставлять перед соціально-економічним комплексом держави завдання збереження якості середовища життя населення. В останні десятиліття інтенсифікований процес природно-кліматичних змін, якій зумовлений як антропогенним впливом, так і природними чинниками. В степовій зоні держави широке розповсюдження отримали напівпустельні ландшафти, а степові – вже наявні в центральній частині Черкаської області. Відповідно до цього кожна організація має ставити перед собою напрями діяльності, які покращують екологічний стан довкілля. Зокрема, Група ДТЕК працює над скороченням викидів в атмосферу і захист біологічного різноманіття. Слід враховувати, що інтеграція до європейської енергосистеми неможлива без стійкого виробництва з досягненням умов екологічних вимог країн європейського співтовариства.

Тут важливе значення має сприяння досягненню Цілей сталого розвитку ООН (рис. 3.1). Це в свою чергу стикується з програмою європейського співтовариства з трансформації економіки для захисту середовища життєдіяльності населення. Мова іде про виконання глобальної мети ЄС –декорбанізацію (вуглецеванейтральність). Першим кроком в цьому

напрямку стала побудова першої вітрової турбіни у 3 МВт на Ботієвській ВЕС. Сьогодні під управлінням ДТЕК уже 1 ГВт зеленої генерації.



Рис. 3.1. Цілі сталого розвитку ООН (2015 р.)

В період осінньо-зимової частини інтенсивної фази російської агресії проти України значно актуалізувалося питання диверсифікації енергозабезпечення Одещини. Мова іде як про забезпечення побутових споживачів, так і про сприяння стійкому розвитку різних галузей господарства. При цьому треба розуміти, що обласний регіон в цілому є енергозалежним, а в його південно-західній частині цей показник перевищує 90%. Враховуючі, що вказаний субрегіон Одещини став основним центром експортно-імпортних операції держави та основним місцем овочевих культур, то можемо стверджувати що в найближчій перспективі тут споживатимуть ще більше енергії і її потрібно буде десь знайти.

ESG-стратегія Групи ДТЕК передбачає виконання Глобальних цілей 6, 7, 12, 13 та 15 [2].

Група ДТЕК володіє ГЕС та відповідно використовує водні ресурси в процесі своєї діяльності. Тому управління водними ресурсами та дотримання вимог до якості води, в т.ч. питної, на основних річках України забезпечить сталість роботи виробничих потужностей компанії та збереження сприятливих умов зовнішнього середовища її діяльності (ціль 6).

Виробничі потужності, які знаходяться під контролем ДТЕК, в абсолютній більшості випадків працюють за технологіями 1960-х – 1970-х років. Тому для збереження перспектив інтеграції до європейської єдиної енергосистеми та збереження конкурентоздатності на ринку має відбутися модернізація виробництва для забезпечення його надійності в нових умовах (ціль 7). Для забезпечення чистою та доступною енергією власних споживачів ДТЕК розвиває нові напрямки бізнесу, зокрема, відновлювальну енергетику, а також розробляє та впроваджує енергозберігаючі технології.

Відповідно до цілі 12 компанія орієнтується на відповідальне споживання та виробництво. Утворення інтегрованої групи компанії сприяє можливості переходу до циркулярної економіки. Безвідходність технологічного циклу роботи мінімізує необхідність утилізації відходів виробництва.

Глобальна ціль ООН 13 тісно пов'язана з цілю 7. Енергокомпанія має протидіяти зміні клімату, насамперед, шляхом модернізації виробництва відповідно до європейських екологічних стандартів і забезпечення надійності виробництва та мінімізацію негативного впливу на довкілля на всіх етапах виробництва.

Напрями роботи з захисту екосистем суши з боку ДТЕК спрямовані на запобігання та мінімізацію негативного впливу на біоекосистеми та рекультивацію земель (ціль 15).

Виходячи з наведеного огляду можемо зробити висновок, що розроблена ESG-стратегія Групи ДТЕК враховує Глобальні цілі сталого розвитку ООН. І тільки реальний розвиток ситуації покаже, чи зможе лідер на енергоринку України організувати ефективну роботу відповідно до вимог часу та сприяти збереженню сприятливих для життєдіяльності населення характеристик довкілля.

Діюче антимонопольне законодавство в сфері енергетики в Україні зумовило штучний поділ на добувачів, виробників та постачальників товарів. В ідеальному варіанті, прийнятому в Європейському Союзі, в країні має

функціонувати реальний ринок, але зараз він практично не функціонує. Безумовно, інтенсивна фаза російсько-української війни значно цьому посприяло. Не сформованість ринку та штучний поділ компанії негативно вплинули на якість на середньо- та довгострокового управління.

Ефективне стратегічне управління компаніями, особливо такими як Група ДТЕК та її структурним підрозділом АТ «ДТЕК Одеські електромережі», що функціонують на просторових (територіальних) утвореннях, потребує комплексного інтегрованого підходу. Так, Група ДТЕК – це загальноукраїнська компанія, яка працює в різних областях держави та різних сферах енергозабезпечення економіки та комунального господарства. Її структурні підрозділи на території Одеської області також мають працювати за такою ж схемою, тому стратегічні напрямки обґрунтуємо комплексно та інтегровано.

Основними стратегічними пріоритетами розвитку енергетичної галузі Одещини та, зокрема її південно-західної частини, є:

- 1) розвиток розподільної (децентралізованої) енергетики для вирішення конкретних соціально-економічних питань;
- 2) енергетична самодостатність центральної та південно-західної частини обласного регіону, в т.ч. за рахунок інтеграції в європейську енергетичну систему на південно-західному кордоні Одещини;
- 3) розробка програм лояльності (розвитку співпраці) для постійних клієнтів та/або крупних споживачів;
- 4) розвиток альтернативної енергетики (не тільки вітрової та сонячної, але і відходів сільського господарства – палети);
- 5) пропагування та впровадження енергозберігаючих технологій
- 6) підготовка фахівців в сфері енергетики на нових інноваційно-технологічних засадах.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження технологій управління організації в умовах динамічного навколишнього середовища можемо зробити такі висновки.

Організація виступає як соціальна система сформована людиною та в центрі розвитку якої є потреби людини. Тобто, ми можемо говорити про соціальні організації де центральне місце займає людина (людський потенціал об'єднаного колективу) та також включає матеріально-технічну базу, фінансові ресурси, інформаційно-комунікаційне забезпечення.

Стратегічне управління організацією – це складний процес, якій повинен забезпечити формування засад її сталого розвитку, забезпечити функціонування та діяльність в динамічних умовах зовнішнього середовища. Воно є окремим елементом управління – відмінним від тактичного та оперативного. Ми маємо розглядати цей процес як складну менеджерську систему, яка спрямована на розробку управлінських рішень на середньо- та довгостроковий період для покращення ефективності її роботи за рахунок реагування на динаміку ринку товарів, послуг, людського капіталу, фінансів, формування логістичних ланцюгів тощо.

Розробка Стратегії розвитку організації має проходити за такою методологічною схемою:

- визначення місій та візії організації в суспільному розвитку;
- визначення сучасного місця та ролі організації на ринку;
- оптимізація внутрішнього середовища організації для ефективного розвитку відповідно до бачення її майбутнього;
- аналіз зовнішнього середовища організації з метою визначення загроз перед організацією, які виникнуть в перспективі та адекватною реакцією на це (ключовий аспект робиться на дослідження):
- географічне положення (мікро- та макро) та природно-ресурсний потенціал;

- культурні особливості населення для визначення того на скільки для населення характерно споживання того чи іншого продукту;
- соціо-демографічна ситуація, в т.ч. працересурсний потенціал та зайнятість населення – визначає об'єм ринку для продукту (сучасна ситуація та перспектива);
- економічна ситуація – інституціональна спроможність регіону розвивати конкретний ринок (споживачі сучасні та перспективні, фінансовий стан партнерів та споживачів тощо);
- екологічна стійкість середовища діяльності організації – вплив наявного продукту організації на довкілля в контексті пошуку нового модернізованого продукту для просування на ринку, в т.ч. для забезпечення енергонезалежності.

Вплив зовнішнього середовища на діяльність АТ «ДТЕК Одеські електромережі» визначається такими основними чинниками:

- висока частка енергозалежності обласного регіону створює перед компанією великі логістичні проблеми забезпечення населення насамперед електрикою;
- зменшення кількості споживачів завдяки масовій міграції, насамперед, жінок та дітей за кордон, катастрофічне зменшення народжуваності в період активних бойових дій;
- падіння якості життя населення (збільшення безробіття, поява в регіоні великої кількості вимушено переміщених осіб тощо);
- логістичні проблеми пов'язані з організацією роботи експортно-імпортних операцій на базі Дунайського портово-промислового комплексу безпосередньо впливають на навколишнє середовище;
- інтенсивна фаза російської агресії проти України створила передумови для релаксації різних організацій в регіон;
- на період військового стану пом'якшені нормативно-праві аспекти фінансової діяльності для бізнес-структур;

- значно збільшилося фінансове навантаження на основні енергогенеруючі компанії України в зв'язку з заборонаю відключення споживачів за несвоєчасну оплату послуг та збільшенням витрат на відновлення енергогенерації під час цілеспрямованих обстрілів енергосистеми російськими агресорами;

- Одеська область, а особливо її південно-західна частина, є одним з найбільш поліетнічних регіонів держави, що створює передумови для створення та просування нових організації різного спрямування тощо.

Проведений SWOT-аналіз АТ «ДТЕК Одеські електромережі» дозволяє визначити такі основні позиції:

- сучасні процеси в державі показали проблеми компанії, які пов'язані з особливістю генерації електроенергії та транспортно-логістичними параметрами основних ліній її постачання в обласний регіон;

- особливо уразливим щодо постачання електрики є південно-західна частина Одеської області – Українська Бессарабія;

- основним варіантом швидкого поліпшення ситуації з електропостачанням в області є розвиток розподільної (децентралізованої) енергетики, якому сприяє приморське та прикордонне положення;

- як вагомий перспективний чинник сталого розвитку компанії можемо розглядати утворення енергомосту в Європу, але для конкурентно-здатності на ринку слід провести технологічну перебудову місцевої енергетичної інфраструктури.

Українська енергосфера може ефективно розвиватися використовуючи сучасні інноваційні розробки українських науковців і не треба витратити великі фінансові ресурси на технологічне переобладнання за західним зразком.

Основними стратегічними пріоритетами розвитку енергетичної галузі Одещини та, зокрема її південно-західної частини, є:

1) розвиток розподільної (децентралізованої) енергетики для вирішення конкретних соціально-економічних питань;

2) енергетична самодостатність центральної та південно-західної частини обласного регіону, в т.ч. за рахунок інтеграції в європейську енергетичну систему на південно-західному кордоні Одещини;

3) розробка програм лояльності (розвитку співпраці) для постійних клієнтів та/або крупних споживачів;

4) розвиток альтернативної енергетики (не тільки вітрової та сонячної, але і відходів сільського господарства – палети);

5) пропагування та впровадження енергозберігаючих технологій

6) підготовка фахівців в сфері енергетики на нових інноваційно-технологічних засадах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажаман І. А. , Гордєєв О. Ю. Стан та тенденції розвитку системи енергозабезпечення в Україні. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. - 2021. - № 4. - С. 28-37.
2. Афанасьєв М. В., Селезньова Г. О. Стратегія підприємства. Харків: ВД „ІНЖЕК”, 2007. -2007с.
3. Баєва О. В., Новальська Н. І., Згалат-Лозинська Л. О. Основи менеджменту. К.: Центр учбової літератури, 2007. 137 с.
4. Базаров Т. Ю. Управління персоналом. К.: Майстерність, 2002. – 250 с.
5. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. К.: ЦНЛ, 2011. 468 с.
6. Балабанова Л. В., Сардак О.В. Організація праці менеджера. Професіонал, 2007. 416 с.
7. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І. В. Маркетинг підприємства. К. : ЦУЛ, 2012. 612 с.
8. Барроу К., Браун Р. Бізнесплан: практичний посібник. К.: Знання, КОО, 2001. 285 с.
9. Басок, Б. І., Буткевич, О. Ф., Дубовський, С. В. (2021). Техніко-економічні аспекти оцінювання перспектив декарбонізації об'єднаної енергосистеми України. *Technical Electrodynamics/Tekhnichna Elektrodynamika*, 2021. № 6. DOI: <https://doi.org/10.15407/techned2021.05.055>
10. Батюк Б. Б. Стилї лідерства в управлінських рішення. [http://irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/znptdau_2013_2\(1\)__9.pd](http://irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/znptdau_2013_2(1)__9.pd).

11. Варналій З. С., Павлюк А. П. Мале підприємництво України як чинник регіонального розвитку: стан та перспективи. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. № 4. С. 65.
12. Василенко В. А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. К.: ЦУЛ, 2003. 296 с.
13. Василенко В. О., Шостка В.І., Клейменов О.М. Ситуаційний менеджмент. К.: ЦНЛ, 2005. 372 с.
14. Виноградський М. Д. Управління персоналом. К.: Центр учбової літератури, 2009. 180 с.
15. Возна Л.Н. Напрями активізації потенціалу регіонів України. <http://www.niss.gov.ua/Monitor/august08/10.htm>
16. Володькина М.В. Стратегический менеджмент. К.: Знання Прес, 2010. 149 с.
17. Гавва В.Н., Божко Е.А. Потенціал підприємства: формування та оцінювання. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 224 с.
18. Герасимчук А. А., Тимошенко З. І., Шейко С. В. Філософські основи менеджменту і бізнесу. К.: Вид-во Європейського ун-ту, 2006. 190 с.
19. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання. К.: КНЕУ, 2000. 360 с.
20. Герасименко А.В. Фінансово-економічний розвиток промислових підприємств в сучасних реаліях України. *Науковий погляд: економіка та управління*, № 1 (81), 2023. С. 162-171. Доступ до ресурсу: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/5409>
21. Герчанівська П. Е. Культура управління. К.: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2005. 152 с
22. Гірняк О. М., Лазоновський П.П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум. К.: «Магнолія плюс», 2003. 336с.
23. Горбань В.Б. Управління стратегічним потенціалом машинобудівного підприємства. Доступ до ресурсу: <http://intkonf.org>.

24. Гриценко Н.В. Особливості формування корпоративної культури організації. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. Вип. 59. С. 284-290.
25. Довгань Л.Є., Ведута Л.Л., М. В. Шкробот М. В. Сучасні концепції управління організаціями. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 278 с.
26. Енергетична стратегія України на період до 2030 р. (Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24.07.2013 № 1071) Режим доступу до ресурсу: <https://de.com.ua/uploads/0/1703-EnergyStratagy2030.pdf>.
27. Драчук Ю., Амошас О. До розвитку нової енергетичної стратегії з елементами розподіленої генерації в економіці України. Режим доступу до ресурсу: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/271470>.
28. Захарчин Г.М. Корпоративна культура: Навчальний посібник. Львів, 2011. 317 с.
29. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент. К. : Каравела, 2008. -480с.
30. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. К.: Знання, 2006. 366с
31. Краус, К. М., Краус, Н. М., & Манжура, О. В. Стратегічні орієнтири інноваційного розвитку та управлінські рішення в енергетичній галузі України. *Актуальні питання у сучасній науці. Серія: Економіка*, 2023, 3(9), 50-62.
32. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж. Основы маркетинга. М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 944 с.
33. Кириленко, О. В., Снежкін, Ю. Ф., Басок, Б. І., Базеєв, Є. Т. Енергетика України: ймовірні сценарії відновлення та розвитку. *Вісник Національної академії наук України*, 2022, №9. С. 22-37.
34. Крамаренко В. І., Холод Б. І. Управління персоналом фірми: Навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2003. 190 с.
35. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 352с.

36. Крючкова І. В. Макроекономічне моделювання та короткострокове прогнозування. К: ІЕП НАН України; Х.: Форт, 2000. – 336 с.
37. Лалин Е.В. Оцінка економічного потенціалу підприємства. Суми: ИТД “Университетская книга”, 2004. 360 с.
38. Лотоцька М.Р. Інформаційні системи і технології в управлінні організацією. Курс лекцій для студентів економічних спеціальностей «Менеджмент організації» денної форми навчання. Івано-Франківськ, 2013. 278 с.
39. Мартиненко М.М., Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: К.: Каравела, 2006. 762 с.
40. Менеджмент організацій.
http://dn.khnu.km.ua/dn/k_default.aspx?M=k0593&T=06&lng=1&st=0
41. Назарчук Т. В., Косюк О. М. Менеджмент організацій. К.: «Центр учбової літератури», 2016. 560 с.
42. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку. К.: КНЕУ, 2001. 227 с.
43. Немцов В.Д., Довгань Л.Е. Стратегічний менеджмент. К.: ТОВ “УВПК Ек.соб”, 2002. 560 с.
44. Осовська Г.В., Фіщук О.Л., Жалінська І.В. Стратегічний менеджмент. К.: Кондор, 2003. 196 с.
45. П'ятницька Г.Т. Управління підприємством в епоху глобалізму: монографія / Г.Т.П'ятницька. – К.: Логос, 2006. – 568 с
46. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. 302 с.
47. Полухін, А. В., Ткачова, Н. М., Лукашевич, Я. П., Чернявський, А. В. Актуальні питання процесів енергетичної безпеки України. Академічні візії, 2023, № 18. <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/279>.
48. Приймак Н.С. Ідентифікації типу корпоративної культури підприємства щодо сприйняття змін. Вісник ТНЕУ. 2019. № 2(20). С. 113-122.

49. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі. Л.: Новий Світ-2000 ; Альтаїр-2002, 2003. - 272с.
50. Самойлик, Ю. В., Олдірева, Л. М. (2020). Актуальні питання управління енергоефективністю економіки України. *Соціально-економічний розвиток міст в умовах децентралізації (колективна монографія)* / За ред. Л.М. Ільч. – Київ: КУБГ, 2020.2020. С. 99-102.
51. Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 312 с.
52. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій. К: ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. 496 с
53. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації: монографія. К.: КНТЕУ, 2004. 346 с.
54. Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук В. В. Основи менеджменту. Івано-Франківськ, «Лілея НВ», 2015. 336 с.
55. Стратегічне управління. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2009. 280 с.
56. Стратегія підприємства. Суми : Сумський державний університет, 2016. 80 с.
57. Тарасова О.В., Марінова С.С. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства. Економіка харчової промисловості. 2013. № 3. С. 28-32.
58. Тарнавська Н., Напора О. Стратегічний менеджмент: практикум. Навчальний посібник. – Тернопіль: Карт-бланш, К.: Кондор, 2008. 287 с.
59. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. К.: КНЕУ, 2004. 699 с. ик. К.: Знання, 2005. 442 с.
60. Щелкунов, В., Андріанов, О., Залізнюк, В., Жукова, І., Балакан, Г., Дудар, О., & Шустер, М. (2023). Практичні аспекти підвищення стійкості енергосистеми, її здатності до балансування навантаженням у надзвичайних умовах або при частотному регулюванні. *Наука і техніка сьогодні*, (5 (19)).