

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА

На правах рукопису

ТИМЧЕНКО ІННА ПЕТРІВНА

УДК: 005.21:[334.758.4:620.9](043.3)

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ
ВЕРТИКАЛЬНО-ІНТЕГРОВАНИХ ХОЛДІНГІВ
ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРА

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Дисертація на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Науковий керівник
Павленко Ірина Ігорівна
доктор економічних наук, професор

Київ – 2017

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ВЕРТИКАЛЬНО- ІНТЕГРОВАНИХ ХОЛДИНГІВ	13
1.1 Поняття та складові організаційного розвитку вертикально- інтегрованих холдингів.....	13
1.2 Система стратегічного управління організаційним розвитком вертикально-інтегрованих холдингів.	36
1.3 Оцінювання організаційного розвитку вертикальн о-інтегрованих холдингів у стратегічному управлінні.....	51
Висновки до розділу 1.....	64
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНА ДІАГНОСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ВЕРТИКАЛЬНО-ІНТЕГРОВАНИХ ХОЛДИНГІВ ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРА УКРАЇНИ.....	67
2.1 Тенденції розвитку підприємств енергетичного сектора України.....	67
2.2 Стратегічний аналіз діяльності вертикально-інтегрованих холдингів.....	89
2.3 Діагностика стратегічних розривів у формуванні стратегії організаційного розвитку енергетичних холдингів	121
Висновки до розділу 2.....	143
РОЗДІЛ 3. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ЕНЕРГЕТИЧНИХ ХОЛДИНГІВ УКРАЇНИ	146
3.1 Стохастична модель впровадження методики аналізу стратегічних розривів у стратегічному управлінні процесами організаційного розвитку.....	146
3.2 Формування стратегічних ініціатив бізнес-груп енергетичного холдингу на основі GAP-діагностики та динамічного SPACE-аналізу.	159
3.3 Реалізація стратегій організаційного розвитку енергетичного холдингу в Україні.....	180
Висновки до розділу 3.....	219
ВИСНОВКИ	221
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	226
ДОДАТКИ	

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ВІХ –вертикально-інтегрований холдинг

ОР – організаційний розвиток

VUCA-середовище (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity)–
нестійке, невизначене, складне та неоднозначне

БО – бізнес-одиниця

MBSC – модифікована збалансована система показників

DEA (Data Envelopment Analysis) – комплексний аналіз даних

ЛЕП – лінії електропередач

БКГ – Бостонська консалтингова група

ТЕС – теплові електричні станції

СЗГ – стратегічна зона господарювання

АРІФРУ – Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку

України

ВСТУП

Актуальність теми. Інтенсифікація процесів глобалізації та регіоналізації на світовому енергетичному ринку вимагає нових підходів до організаційного розвитку вертикально-інтегрованих холдингів. Імплементация вимог третього Енергетичного пакету Україною в межах інтеграції у світовий енергетичний простір виступає дієвим інструментом підвищення рівня енергетичної безпеки в довгостроковій перспективі. За таких умов забезпечення динамічного зростання вертикально-інтегрованих холдингів можливе за рахунок використання сучасних інструментів розробки стратегії.

Актуалізація проблематики використання прогресивних практик стратегічного управління організаційним розвитком вертикально-інтегрованих холдингів енергетичного сектора полягає у їх системоутворюючій ролі в економіці країни, участі в процесах приватизації, ефективності використання енергоресурсів, зростанні інвестиційних ризиків, технологічному зносі енергетичної інфраструктури, нарощуванні альтернативного енергоспоживання тощо. Удосконалення процесів стратегічного управління дасть змогу обґрунтувати конкурентні напрями організаційного розвитку вертикально-інтегрованих холдингів, сформулювати організаційний потенціал, формалізувати причинно-наслідкові зв'язки процесів стратегічного управління холдингу.

Відтак поглиблення теоретико-методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо стратегічного управління організаційним розвитком вертикально-інтегрованих холдингів енергетичного сектора сприятиме вирішенню актуальної проблеми підвищення конкурентоспроможності та енергетичної незалежності вертикально-інтегрованих холдингів.

Вирішенню проблем організаційного розвитку підприємств присвячено праці багатьох закордонних і вітчизняних дослідників, зокрема І. Айдізеса, В. Амбросова, С. Бакая, Р. Бекхарда, М. Беседіна, В. Валентинова, В. Герасимчука, Л. Грейнера, С. Дем'яненка, Й. Завадського, С. Ілляшенка,

С. Кравченка, Н. Лапіної, П. Макаренко, Т. Маренич, В. Мессель-Веселяка, Л. Михайлова, О. Олійника, А. Пригожина, П. Саблук, М. Турченко та ін.

Значний внесок у висвітлення проблем стратегічного управління організаційним розвитком на підприємствах здійснили такі вчені, як: І. Агліцький, І. Ансофф, В. Базилевич, В. Балан, Д. Баюра, С. Боумен, А. Завербний, В. Герасимчук, Ю. Гончаров, А. Длігач, В. Єфремов, А. Ігнатюк, О. Канищенко, О. Кузьмін, А. Меліхов, Г. Назарова, А. Старостіна, Г. Філюк, Д. Черваньов, А. Шегда, З. Шершньова, Д. Шелл та ін.

Водночас, зважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених питанням стратегічного управління організаційним розвитком вертикально-інтегрованих холдингів енергетичного сектора, необхідно відзначити, що подальшого дослідження та аналізу потребує аналітико-методичне забезпечення формування та реалізації стратегії організаційного розвитку вертикально-інтегрованих холдингів в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Загалом, це стосується методичного забезпечення вибору напрямів, стратегій організаційного розвитку вертикально-інтегрованих холдингів, узгодження їх наборів та особливостей застосування в стратегічному управлінні енергетичними холдингами України. Це зумовило вибір об'єкта дисертаційної роботи, визначення теми, мети, предмета та завдань дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота є складовою науково-дослідної роботи економічного факультету Київського національного університету імені Тараса Шевченка: «Модернізація економіки України на засадах сталого соціально-економічного розвитку: закономірності, протиріччя, ризику» №11БФ040-01 (реєстраційний номер 0111U006456) у частині розділу «Управління інноваційним розвитком на мікро-, мезо, і макрорівнях національної економіки», у межах якої автором розроблено аналітико-методичне забезпечення формування системи стратегічного управління вертикально-інтегрованими холдингами енергетичного сектора (п.п. 3.1.3, п.п. 3.3.2).

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є удосконалення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо стратегічного управління організаційним розвитком вертикально-інтегрованих холдингів енергетичного сектора для забезпечення економічної та енергетичної безпеки економіки України.

Поставлена мета визначила доцільність розв'язання таких завдань:

- визначити сутність поняття «організаційний розвиток вертикально-інтегрованих холдингів» (ОР ВІХ), систематизувати його складові;
- розкрити зміст системи стратегічного управління організаційним розвитком у концептуальній моделі стратегічного управління організаційним розвитком ВІХ;
- систематизувати теоретичні підходи до визначення стратегічного управління організаційним розвитком вертикально-інтегрованих холдингів енергетичного сектора;
- виявити фактори зовнішнього середовища та визначити їх вплив на формування стратегій організаційного розвитку енергетичних ВІХ;
- запропонувати теоретичний підхід до оцінювання стратегічних розривів за складовими діяльності бізнес-одиниць (БО) та ВІХ загалом;
- розробити заходи щодо оптимізації процесу стратегічного управління у ВІХ;
- обґрунтувати методичний підхід вибору стратегій організаційного розвитку енергетичних ВІХ на основі виділення динамічної складової процесу стратегічного управління;
- сформулювати теоретичне забезпечення обґрунтування та реалізації стратегій організаційного розвитку ВІХ енергетичного сектора.

Об'єктом дослідження є процеси управління ринковою діяльністю вертикально-інтегрованих холдингів енергетичного сектора України.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні положення та практичні рекомендації стратегічного управління організаційним розвитком вертикально-інтегрованих холдингів енергетичного сектора.

Методи дослідження. Теоретичними та методичними засадами дослідження є сучасні положення стратегічного управління, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених. У процесі дослідження використано методи: узагальнення і семантичного аналізу – для дослідження теоретичних основ стратегічного управління ОР ВІХ та уточнення понятійного апарату; аналізу та синтезу – для класифікації стратегій та аналізу стану й передумов ОР ВІХ (розділ 1); статистичного дослідження, групування та узагальнення даних, аналізу рядів, порівняння, середніх і відносних величин – для дослідження тенденцій розвитку енергетичного сектора України, а також умов функціонування ВІХ; техніко-економічного аналізу – для визначення стану і динаміки розвитку ВІХ енергетичного сектора (розділ 2); формалізації – для структурного обґрунтування складових внутрішнього та зовнішнього середовища ВІХ та процесу формування стратегії їх ОР (розділ 2); методи портфельного аналізу: GAP-аналіз, динамічний SPACE-аналіз – для розробки методики ідентифікації стратегічних розривів та формування стратегій ОР енергетичного ВІХ (розділ 2, 3); багатокритеріальної оптимізації – DEMATEL, SAST – для визначення взаємовпливів показників (розділ 2); MBSC – для визначення напрямів аналізу стратегічних розривів; імітаційного моделювання – для побудови стохастичної моделі впровадження методики аналізу стратегічних розривів (розділ 3); TOPSIS-β, COPRAS-G – для визначення пріоритетності стратегій бізнес-одиниць ВІХ (розділ 3); табличні, графічні та матричні методи використовувалися для унаочнення отриманих результатів статистичних розрахунків і схематичного подання теоретичних положень дослідження (розділ 2, 3).

Інформаційна база дослідження сформована на основі програмних і нормативних документів Кабінету Міністрів України; статистичних та аналітичних матеріалів Міністерства енергетики та вугільної промисловості України, Державної служби статистики України; фінансової звітності та офіційних сайтів підприємств, наукових публікацій українських вчених, праць зарубіжних авторів та матеріалів міжнародних фінансових і міждержавних

економічних організацій, міжнародних консалтингових агенцій, а також результатів власних досліджень автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вирішенні важливого теоретичного і практичного завдання забезпечення підвищення ефективності енергетичного сектору України шляхом поглиблення теоретичних засад і вдосконалення інструментарію стратегічного управління організаційним розвитком вертикально-інтегрованих холдингів енергетичного сектора. Результати дослідження, що містять наукову новизну, полягають у наступному:

удосконалено:

– теоретичний підхід до діагностики рівня ОР ВІХ, який на відміну від існуючих, передбачає ідентифікацію стратегічних розривів за складовими діяльності ВІХ, що дає змогу визначити результативність існуючих стратегій ОР, прийняти рішення щодо вибору напрямів ОР та сформувати інструментарій їх реалізації. До основних етапів належать: стратегічна сегментація діяльності ВІХ; формування місії та стратегічних цілей для кожної БО; розробка збалансованої системи показників та структуризація стратегічних цілей відповідно до аналізованих складових системи показників; визначення напрямів аналізу стратегічних розривів та їх структуризація для кожної складової збалансованої системи показників; оптимізація структури показників; побудова стратегічних карт збалансованої системи показників; оцінювання величин стратегічних розривів за кожним з напрямів аналізу для визначених БО на основі поточних і прогнозних значень показників; аналіз можливостей усунення стратегічних розривів за кожним з напрямів аналізу для визначених БО;

– методичний підхід щодо вибору стратегії організаційного розвитку ВІХ на основі синтезу портфельного та ресурсного підходів, відмінністю якого є врахування розходження в динаміці значень показників у базовому та прогнозованому періодах оцінки за узагальненими критеріями: «фінансова сила», «привабливість галузі/бізнес-сегмента», «стабільність галузі/бізнес-сегмента» та «конкурентні переваги»; це дає змогу обґрунтувати тип стратегічної поведінки ВІХ, уточнити стратегічні цілі на основі

ідентифікованого потенціалу ОР ВІХ та оптимізувати процес організаційного розвитку ВІХ через раціональне використання обмежених ресурсів за перспективними напрямками;

– теоретичний підхід до формування та реалізації стратегії організаційного розвитку ВІХ, особливістю якого є оцінювання пріоритетності стратегій БО ВІХ, що ґрунтується на урахуванні критеріїв узгодженості стратегічних ініціатив, серед яких виділені: когерентність, витрати, синергія, операційна підтримка, функціональна підтримка, просторово-логістичне покриття, узгодженість з національною політикою у сфері енергетичної безпеки. Підхід дає змогу вирішувати завдання ефективного використання потенціалу ВІХ на відповідному етапі організаційного розвитку залежно від напрямку інтеграції та формувати оптимальний стратегічний набір енергетичного холдингу за умов нестабільності зовнішнього середовища;

– процес верифікації стратегій ОР БО ВІХ на основі тривимірної моделі оцінювання стратегій організаційного розвитку ВІХ, де перший вимір передбачає встановлення відповідності обраних стратегій БО місії, стратегічним цілям; другим виміром ідентифікують відповідність ключовим компетенціям: співробітництво, інноваційність, розвиток, результативність, системність, комунікаційність, організаційна результативність; за третім виміром визначається потенціал синергії, що створює передумови узгодження набору стратегій організаційного розвитку бізнес-одиниць ВІХ та формування висновків щодо обґрунтованості стратегічного набору ВІХ загалом;

дістали подальшого розвитку:

– понятійно-категоріальний апарат у частині уточнення визначення поняття «організаційний розвиток вертикально-інтегрованих холдингів» як комплексного, стратегічно орієнтованого процесу якісних змін організаційного профілю холдингу, який ґрунтується на принципах комбінації просторових та вертикальних зв'язків, що здатні до субституційного та комплементарного оперування на пріоритетних ринках із метою досягнення стратегічних цілей холдингу;

– класифікація моделей організаційного розвитку на основі процесів планування та реалізації змін на підприємстві, а саме: додатково виділено ознаку «рівень поширеності змін у системі управління ВІХ», який визначається одиничними, дифузними та інноваційними моделями, що підвищує рівень теоретичної обґрунтованості моделей ОР та дає змогу виокремити найбільш вагомні складові етапу планування у процесі стратегічного управління ОР;

– методичний підхід до обґрунтування напрямів організаційного розвитку ВІХ енергетичного сектора, заснований на побудові матриці «рівень вертикальної інтеграції – рівень галузевої спеціалізації», який уможливорює визначення особливостей організаційного розвитку ВІХ за такими напрямками: інтеграція на основі частини ланцюга доданої вартості; інтеграція на основі ланцюга доданої вартості та географічної сегментації; інтеграція на основі декількох ланцюгів доданої вартості; монофункціональна енергетична інтеграція; монофункціональна мультигалузева інтеграція; мультиенергетична та мультисервісна інтеграція. Методичний підхід комплексно характеризує організаційний профіль енергетичного ВІХ через уніфікацію напрямів організаційного розвитку ВІХ та підвищує об'єктивність сценаріїв організаційного розвитку ВІХ.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення системи стратегічного управління в умовах невизначеності та турбулентності ринкового середовища на прикладі вертикально-інтегрованих холдингів енергетичного сектора України.

Окремі висновки та рекомендації автора використані в практичній діяльності:

– Державної екологічної академії післядипломної освіти та управління Мінприроди України – щодо державних закупівель енергетичних ресурсів, що є основою для підготовки національного плану дій з впровадження сталих зелених закупівель. Підготовка звіту дає змогу ідентифікувати можливості і ризики, пов'язані з прийняттям рішення про закупівлі робіт, товарів і послуг

певної категорії, а також провести оцінку їх ризиків (довідка № б/н від 20.02.2015 р.);

– Державної науково-дослідної установи «Український науково-дослідний інститут цукрової промисловості»– щодо створення міжвідомчого органу, що реалізує функції державного регулювання формування вертикально інтегрованого об'єднання підприємств, що в сукупності являє концептуальну основу управління процесом формування інтегрованих структур на різних рівнях, викладені у дисертації на здобуття ступеня кандидата економічних наук, були використані при підготовці проекту стратегії розвитку наукової установи на 2014-2015 рік на запит Мінагрополітики України. За безпосередньої участі Тимченко Інни Петрівни впроваджено рекомендації аудиту відповідності діяльності державної установи. (довідка № 67/23 від 11.08.2015р.);

– ДП «АНТОНОВ» – щодо включення в методичне забезпечення вибору стратегії організаційного розвитку аналітичних інструментів, які дають змогу оцінити ефективність обраної організаційної стратегії шляхом застосування критеріального підходу для встановлення ступеня відхилення фактичного стану підприємства від очікуваного за певним набором параметрів, а також методів фінансово-економічного аналізу, які за ключовими показниками ефективності бізнесу у динаміці дадуть змогу оцінити дієвість реалізованої стратегії, були використані у процесі розробки стратегії організаційного розвитку підприємства (довідка № 347/55 від 17.03.2016 р.);

– ТОВ «ДТЕК ЕНЕРГО» – щодо методичного забезпечення вибору стратегії організаційного розвитку на основі динамічного SPACE-аналізу шляхом розгляду динамічного підходу та розробки матриці стратегічних рішень для визначених базових траєкторій, які можна інтерпретувати як стратегічні розриви: тобто діагностика траєкторій дасть змогу ідентифікувати й оцінити стратегічні розриви енергетичного холдингу або його окремих бізнес-одиниць за визначеними частковими критеріями та отримати числові значення узагальнених розривів за ключовими критеріями оцінювання, були використані

для формування оновленої стратегії розвитку енергетичного холдингу (довідка № 02/6-1711/2016 від. 03.10.2016 р.);

– Міністерства енергетики та вугільної промисловості України – щодо застосування динамічного SPACE-аналізу для формування стратегії розвитку підприємств енергетичного сектора з урахуванням прогностичних показників, були використані Департаментом стратегії розвитку ПЕК та інвестиційної політики Міністерства енергетики та вугільної промисловості України при підготовці аналітичних матеріалів та проектів програмних документів (довідка №15-ВИХ/24-16 від 07.10.2016 р.);

– економічного факультету Київського національного університету імені Тараса Шевченка при викладанні курсу «Стратегічне управління» щодо вдосконалення теоретичних підходів до визначення сутності процесу стратегічного управління організаційним розвитком сучасних підприємств, розгорнутий аналіз принципів та методів стратегічного управління організаційним розвитком сучасних підприємств; методика формування стратегії розвитку на основі динамічного підходу. (довідка про впровадження результатів дисертаційної роботи у навчальний процес № 013/584 від 03.10.2016 р.).

Особистий внесок здобувача. Наукові положення, розробки, результати, висновки та рекомендації, що виносяться на захист, одержані автором самостійно. Дисертація є одноосібно виконаною науковою працею, у якій викладено авторський підхід до розвитку теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо стратегічного управління організаційним розвитком вертикально-інтегрованих комплексів енергетичного сектора. Внесок автора в працях, у тому числі опублікованих у співавторстві, наведено в списку публікацій та використано лише ті, які є результатом власних досліджень автора.

Апробація результатів дисертації. Основні результати досліджень, висновки та рекомендації, викладені в дисертаційній роботі, оприлюднені на 6 всеукраїнських і міжнародних науково-практичних конференціях, зокрема: «The Strategies of Modern Science Development» (Норт-Чарлстон, США, 2014),

«Economics, Management, Law: current state and perspectives of development» (Ковентрі, Велика Британія, 2015), «Розвиток національної економіки: теорія і практика» (Івано-Франківськ, 2015), «Economics, Management, Law: current state and perspectives of development» (Мельбурн, Австралія, 2015), «Обеспечение экономической безопасности в современных условиях» (Астана, Казахстан, 2015), «Economy. Zarządzanie. Nauka wczoraj, dziś, jutro» (Варшава, Польща, 2016).

Публікації. Основні положення дисертаційної роботи викладено та опубліковано автором у 17 наукових працях (загальним обсягом 6,04 д. а., з них 5,68 д. а. належать особисто дисертанту): з них 8 статей у наукових фахових виданнях, з яких 5 статей у вітчизняних фахових виданнях, у т.ч. 4 статті у виданні, що входить до міжнародних наукометричних баз даних, та 3 статті в іноземних виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз даних; опубліковано 6 тез доповідей та матеріалів конференцій. Наукові праці відображають основний зміст дослідження.

Структура й обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг дисертації становить 249 сторінок. Основний зміст дисертації викладено на 225 сторінках комп'ютерного тексту, що містять 57 таблиць та 53 рисунки. Робота містить 9 додатків (на 56 стор.). Список використаних джерел включає 221 найменування (на 25 стор.).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ВЕРТИКАЛЬНО-ІНТЕГРОВАНИХ

ХОЛДИНГІВ

1.1 Поняття та складові організаційного розвитку вертикально-інтегрованих холдингів

Розвиток вертикально-інтегрованих холдингів в умовах лібералізації ринків та інтенсифікації процесів глобалізації, створює нові можливості для впровадження інновацій у виробництво, посилення конкурентних позицій та залучення інвестицій. Водночас розвиток ВІХ супроводжується поряд з процесами глобалізації регіоналізацією ринку та формуванням глобальної промислової інфраструктури, що призвело до зниження рівня рентабельності, втрат ринкової частки та сповільнення росту ВІХ. Ефективність діяльності ВІХ, у даному випадку, залежить від вибору нових напрямів організаційного розвитку ВІХ, розробці сценаріїв стратегій ОР на основі аналітико-методичного забезпечення процесів стратегічного управління ВІХ.

Поняття «вертикально-інтегрований холдинг» не має відповідного трактування у національних законодавчих актах, проте набуло значного поширення серед науковців та топ-менеджерів. Взаємозв'язок теорій організаційного розвитку (ОР) та історії виникнення й інституціоналізації ВІХ ідентифікує складність вивчення як об'єкта стратегічного управління.

Проналізуємо поняття «холдинг» відповідно до Господарського кодексу України «холдингова компанія – публічне акціонерне товариство, яке володіє, користується, а також розпоряджається холдинговими корпоративними пакетами акцій (часток, паїв) двох або більше корпоративних підприємств (крім пакетів акцій, що перебувають у державній власності)» [1]. Холдинг за Законом України «Про холдингові компанії»: «акціонерне товариство, яке володіє, користується та розпоряджається холдинговими корпоративними пакетами акцій (часток, паїв) двох або більше корпоративних підприємств»

[2]. Загалом визначення понять є ідентичними за винятком категорії «публічне» – Господарський кодекс уточнює тип акціонерного товариства, що здійснює господарську діяльність, адже саме характеристикою публічного акціонерного товариства є здійснення публічного розміщення акцій на фондовій біржі після процедури лістингу.

Термін походить від англійського слова «to hold», що означає «тримати», який вказує на володіння пакетами акцій різних товариств з метою управління та контролю за їх діяльністю.

Перший холдинг створений у Бельгії 1822 р. й контролював понад 1200 компаній різних сфер економічної діяльності, у 1886 р. створений холдинг у Лондоні, у США перші холдинги з'явилися у формі об'єднань виробників, перевізників та торговців в 1870-х рр. через прийняття домашнього права для холдингів у Нью-Джерсі, з 1890 р. по 1915 р. створення концернів дзайбацу в Японії (зазвичай належали одній сім'ї) [3, с. 11–18; 4]. Загалом, холдинги формувалися для контролю над цінами, посилення позиції на ринку, отримання ефекту масштабу (табл. 1.1). Характерною особливістю формування та становлення холдингів у період з 1870–1940 рр. була відсутність державної частки при їх формуванні. Перший етап еволюції холдингів дає можливість зробити висновок, що холдинг є механізмом контролю над фінансовими ресурсами певної галузі промисловості з метою виходу на міжнародні ринки. Управління холдингами у формі картелів здійснювалося за функціональним принципом, згодом у 1930-х рр. формувались дивізіони – американський ринок, європейський та японський холдингові ринки здійснювали управління холдингами за сімейними традиціями – склад наглядових рад, прийняття ключових рішень здійснювалося членами сім'ї-власників.

Зміни, що вплинули на управління холдингами, відбулися в період та після Другої світової війни – це і виникнення антимонопольного законодавства в Європі, так і утворення американо-англійських, -німецьких транснаціональних корпорацій як умови рефінансування через війну, масове виробництво, становлення процесів глобалізації та формування ланки

менеджерів-управлінців, що не відносились до сім'ї. Адаптація управління до умов мінливого середовища вплинула і на остаточне формування холдингів в світі.

Таблиця 1.1

Особливості створення та розвитку холдингів 1870–1940 рр.

	США	Велика Британія	Німеччина	Японія
Причина виникнення	1870–1880 рр., конкуренція, географічна деконцентрація економія на масштабі	1886 р. поступальний розвиток, відсутність антимонопольного законодавства	1925 р. залучення інвестицій конкурентні переваги за рахунок монополії	1890–1915 рр., введення стандартів приватного підприємництва залучення фінансових ресурсів
Організаційна форма холдингу	Картель та синдикат	Картель	Картель	Дзайбацу
Спеціалізація	Перевезення Транспортування Торгівля Енергетичний сектор	Банківський сектор Промисловість, Морські та залізничні перевезення	Банківський сектор Машинобудування Залізничні перевезення Вугільний сектор	Видобуток вугілля Виробництво паперу, скла, Морські перевезення, Банківський сервіс
Особливості функціонування на ранніх етапах розвитку	Банкам за законом заборонено володіти кількістю акцій, що перевищує банкам Функціональна структура управління Дивізійна структура управління	Горизонтальна спеціалізація Сімейні підприємства	Банки володіли значною кількістю акцій, надавали кредити та виступали гарантами розміщення акцій своїх клієнтів Контракт про спільні інтереси – спільний прибуток, але різний розподіл Концерн – принцип вертикальної інтеграції	Банки володіли акціями як холдингових компаній, так і дочірніх Ієрархічна структура управління: сім'я, холдингова ВІХ, дочірні підприємства

Джерело: складено автором на основі [5; 6]

Другий етап еволюції холдингів формують моделі холдингів за континентальним принципом – європейську, англо-американську та японську, згодом – кінець ХХ ст. науковці виділятимуть азійську, пострадянську та інші.

Європейська модель орієнтована на реалізацію стратегічних пріоритетів, зростання холдингу, задоволення працівників, і лише потім вартість акцій для акціонерів. Оскільки в європейській моделі переважають управлінці з сімей-власників холдингів, це стало підґрунтям для стабільних паритетних відносин між топ-менеджментом та акціонерами, і в результаті надало можливість підвищити ефективність корпоративного управління в цілому (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Особливості управління в холдингах

	Європейські холдинги	Англо-американські холдинги	Японські холдинги
Мета функціонування	Соціальна відповідальність: працівники, акціонери, кредитори	Фінансова відповідальність: акціонери	Соціальна відповідальність: працівники, суспільство
Кінцеві бенефіціари холдингу	Акціонери	Акціонери	Топ-менеджери та працівники, акціонери
Структура корпоративного управління	Банки, топ-менеджери	Фондові ринки, інституційні інвестори	Відносно незалежні топ-менеджери, працівники
Трудові відносини	Баланс між інтересами акціонерів та менеджерів	Задоволення інтересів акціонерів	Баланс між інтересами менеджерів та акціонерів

Джерело: складено автором на основі [7]

В англо-американській моделі кінцевими бенефіціарами холдингу є акціонери, тому головним пріоритетом чи результатом діяльності є зростання вартості акцій холдингу. У свою чергу основа структури корпоративного управління – це фондові ринки, інституційні інвестори. Ліквідність акцій – показник, що є головним при прийнятті рішення акціонерів для подальшої фінансової участі в дочірніх ВІХ, якість та структура корпоративного управління не є показником вибору об'єкта інвестування (табл. 1.2).

Японська модель орієнтована передусім на задоволення соціальних інтересів всіх зацікавлених сторін (менеджерів, працівників, суспільства), що і становить основу росту вартості акцій на фондовій біржі. Довгострокові контракти між акціонерами та партнерами є безпосередньо базисом розвитку

холдингів. Топ-менеджери, за корпоративною моделлю, є незалежними від впливу акціонерів, що сприяє формуванню управлінської команди, яка орієнтована на досягнення стратегічних цілей холдингу, ніж на зростання вартості акцій (табл. 1.2).

Третій етап еволюції холдингів пов'язаний з початком технологічного оновлення з 1990-х рр. У результаті інформатизації, розвитку інформаційного бізнесу топ-менеджмент холдингів розпочав структурну перебудову корпоративного управління, характерною особливістю якої став аутсорсинг – передача функцій прийняття рішень, що не відносилися до реалізації стратегічних завдань холдингу. Ще одним ефективним способом даного етапу, у контексті оновлення структури управління холдингами, стала адаптація в діяльність холдингу інформаційних систем інтелектуального типу як каталізатора ефективного використання доступних ресурсів. Загалом, структура управління холдингами ускладнилася через інформатизацію, культурні, законодавчі відмінності.

Процес еволюції холдингів сформував основні мотиви створення холдингів [8; 9; 10; 11, с. 148]:

- зменшення залежності від зовнішніх постачальників шляхом формування вертикально-інтегрованих холдингів з метою контролю над всім ланцюгом доданої вартості;

- виокремлення стратегічного управління як окремої сфери діяльності з метою ефективною реалізації стратегій холдингу, що є неефективним та витратним при поєднанні з оперативним управлінням;

- диверсифікація господарської діяльності з метою підвищення стійкості та гнучкості холдингу, а також зниження ризиків;

- податкова оптимізація як при формуванні прибутку, так і реєстрації головної компанії;

- уніфікація бізнес-процесів холдингу для зниження собівартості продукції та поточного контролю за господарською діяльністю.

Науковці, що досліджують дану проблематику, мають різні погляди на дане поняття. Так, Р. Гутман, Р. Дугалл та Т. Келлер є авторами класичних визначень холдингу: «це корпорація, що володіє пакетом акцій іншої корпорації, що дає їй достатнє право голосу для того, щоб здійснювати над нею діловий контроль» [12, с. 139]. «Під холдингом або холдинговою компанією слід розуміти підприємство, основною сферою діяльності якого є довгострокова пайова участь в одному або декількох, самостійних в правовому відношенні до інших, підприємствах» [13, с. 19]. Вищенаведені визначення поняття «холдинг» сформовані в 1960-х рр., уможливають виділення ознак американської та європейської корпоративних систем того часу: перші застосовують поняття корпорація для означення власника акцій та виділяють функцію контролю, другі – вводять поняття підприємство та стратегічну орієнтацію участі. Вони і стануть основою подальших досліджень науковців даної проблематики.

Українські науковці – І. А. Ігнат'єва, О. І. Гарафонова ідентифікують холдинг як суб'єкт господарювання, який придбав контрольні пакети акцій дочірніх компаній [14, с. 139].

Більш широко розглядає холдинг І. В. Лукач, вводячи у визначення категорію «господарська організація», що здійснює вплив на функціонування дочірнього підприємства через частку у статуті/більшості голосів у раді правління [15, с. 50].

А. В. Іванюк, у даному аспекті, розуміє холдинг як «об'єднання юридичних осіб, в якому холдингова компанія за рахунок участі в статутному капіталі господарського товариства або некомерційної організації здійснює контроль над іншими учасниками холдингу з метою проведення єдиної економічної політики для досягнення однієї або декількох цілей, загальних для всього холдингу» [16, с. 8]. Виокремлення «об'єднання юридичних осіб» створює підґрунтя групової взаємодії – ієрархічність таких груп, ключовою особливістю якої є контроль за ефективним використанням капіталів. С. Ф. Покропивний також зосередив свої дослідження на діяльності груп

капіталів, називаючи холдингом «специфічну організаційну форму об'єднання капіталів – інтегроване товариство», сферою управління якого є акції, тобто переносить акценти лише на фінансову діяльність [17, с. 28].

І. С. Шиткіна використовує поняття підприємницького об'єднання учасників ринку, які на основі прямого чи опосередкованого володіння частками у статутному капіталі холдингу здійснюють контроль за діяльністю та впливають на рішення інших учасників холдингу [18, с. 11–12]. Автор апелює до даного визначення через можливість системного аналізу холдингів, адже в реальних економічних умовах методи впливу взаємодоповнюювані. О.Р. Горбунов поділяє думку І. С. Шиткіної і визначає холдинг як комерційне підприємство, що здійснює контроль за декількома дочірніми підприємствами, вертикально чи горизонтально диверсифікованими [19, с. 29]. Науковці [20, с. 5] стверджують, що «холдингова організація бізнесу передбачає володіння, користування та розпорядження холдинговими корпоративними пакетами акцій, які забезпечують право вирішального впливу на господарську діяльність корпоративних підприємств, має базуватися на поєднанні централізованого фінансового контролю за діяльністю корпоративних підприємств та забезпечення їх господарської незалежності», тобто виділення юридичної та економічної складової у діяльності холдингів. Юридична складова характеризує відносини власності на капітал – загалом власниками є банки чи фінансові установи, які формують політику управління холдингами зверху вниз (формуючи, тим самим, інтегровану структуру). Економічна складова відповідає за реалізацію програм розвитку та/або ефективний розподіл фінансових ресурсів з метою отримання прибутку, маючи відносну незалежність у здійсненні господарської діяльності.

З метою поглиблення змістовного уточнення поняття «вертикально-інтегрований холдинг» проаналізуємо сутність інтеграції як економічного явища, ідентифікуємо види інтеграційних утворень.

Під інтеграцією розуміють «процес зближення і поступового об'єднання національних систем: інтернаціоналізація продуктивних сил, техніко-

економічних відносин, виробничих відносин і національних господарських механізмів» [20, с.146]. Сутність інтеграційних процесів проявляється, в перш за все, в отриманні економічної вигоди, що є основним каталізатором даних процесів такими методами, як концерни, спільні підприємства, асоціації, трести, стратегічні альянси, фінансово-промислові групи та ін.

У контексті трактування сутності поняття «інтеграція» як об'єкт інтеграції використовуватимемо термін економічні суб'єкти, під яким визначаємо інституційні одиниці: держави, економічні союзи, підприємства та їх об'єднання.

Об'єднання економічних суб'єктів відбуваються на макро- та мікрорівні (рис. 1.1).

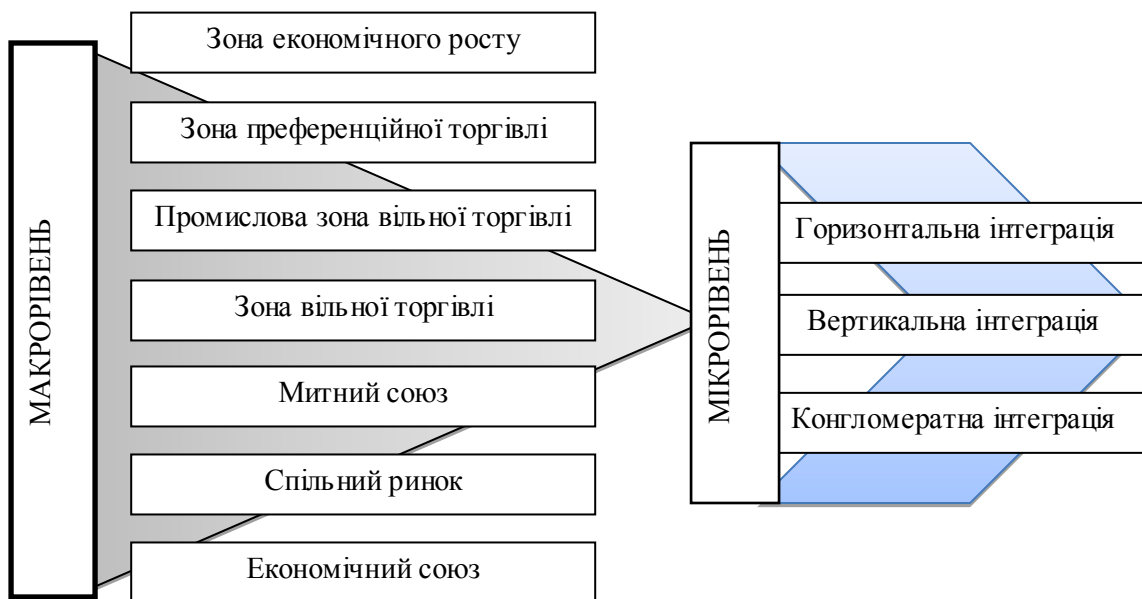


Рис. 1.1 Форми інтеграції

Джерело: складено автором на основі [21;22;23]

Інтеграція на макрорівні передбачає створення зон економічного росту, вільної торгівлі, спільних ринків, митних, економічних та валютних союзів як відповідь на процеси глобалізації. Такі форми інтеграції орієнтовані на уніфікацію правових норм, економічних політик, механізмів взаємодії

економічних суб'єктів, а також забезпеченні відповідного рівня фінансової безпеки через відсутність бар'єрів для руху капіталів.

Процеси інтеграції на мікрорівні відображають кооперацію підприємств однієї чи декількох галузей як відповідь на ринкові трансформації. На наш погляд, інтенсифікація інтеграції на мікрорівні є результатом нерозвиненості макроінтеграційних процесів.

«Суб'єкти господарювання» – термін, який використовуватимемо у контексті об'єднань підприємств.

Водночас, суб'єкти господарювання з метою отримання додаткових конкурентних переваг реалізують процеси інтеграції у формах: горизонтальної, вертикальної та конгломератної інтеграції.

Конгломератна інтеграція передбачає юридичне об'єднання підприємств, що здійснюють господарську діяльність у не пов'язаних галузях промисловості. Такий тип інтеграції притаманний фінансово-промисловим групам, оскільки забезпечує фінансовими ресурсами реалізацію процесів інтеграції, у свою чергу диверсифікує ризики, створює нові центри генерації прибутку на основі технологій.

Горизонтальна інтеграція спрямована на об'єднання підприємств однієї галузі з подібним чи однаковим виробничо-технологічним циклом, стратегічним підґрунтям виступає збільшення частки ринку та акумуляція додаткових фінансових ресурсів. Як показує практика, такий тип інтеграції забезпечує зростання інвестиційної привабливості об'єднання, отримання синергетичного ефекту від зниження виробничих витрат, монополізацію певного сегменту ринку за рахунок об'ємів продукції/послуг, можливості впливу на постачальників ресурсів.

Враховуючи значну кількість публікацій за проблематикою «вертикальної інтеграції», можна константувати, що така форма інтеграції є поширеною та вимагає детального вивчення. Під вертикальною інтеграцією розуміють об'єднання підприємств на основі технологічно-збутового ланцюга з орієнтацією на формування внутрішніх комунікацій та зменшення залежності

від зовнішнього середовища [24]. Дещо уточнює сутність вертикальної інтеграції А. І. Ігнатюк, виокремлюючи в визначенні формування центру контролю над діяльністю підприємств одного технологічно-виробничого ланцюга [25, с. 21]. С. Н. Бочаров виділяє форми взаємодії суб'єктів господарювання, такі як об'єднання, кооперація, злиття, участь у виробництві [26]. С. А. Кожевніков [27] апелює до злиття як форми взаємодії за економічною, фінансовою та організаційною сферами. Складність даної інтеграційної форми актуалізує застосування системного підходу до розуміння сутності поняття. Науковці дотримуються різних поглядів щодо поняття «вертикальна інтеграція»: так, Л. Л. Куц виділила п'ять класифікаційних ознак аналізу феномену поняття – об'єднання підприємств, поєднання як процес, посилення зв'язків та контроль над стадіями, ми погоджуємося, проте вважаємо за необхідне аргументувати системний підхід. Виділені класифікаційні ознаки, у контексті управлінської науки, відносяться до функцій менеджменту (частково, адже не всі є виокремленими), якщо, під вертикальною інтеграцією розуміти управління відносно незалежними суб'єктами господарювання, суперечливі аспекти поняття нівелюються. Системний підхід визначає вертикальну інтеграцію як сукупність взаємопов'язаних елементів, що мають означену мету, завдання та механізми їх реалізації, та характеризуються властивостями системи: ієрархічність, цілісність, еквіфінальність, динамічність та взаємозв'язок із зовнішнім середовищем. Отже, сутність вертикальної інтеграції полягає, на нашу думку, у формуванні якісного нового організаційного утворення за певними принципами кооперації економічних суб'єктів господарювання, структурування об'єктів системи та реалізації стратегічних планів розвитку з метою отримання прибутку. Водночас, суб'єкти господарювання відносяться до різних етапів цілісного виробничо-технологічного циклу, тому розглянемо підходи до класифікації видів вертикальної інтеграції (рис. 1.2).

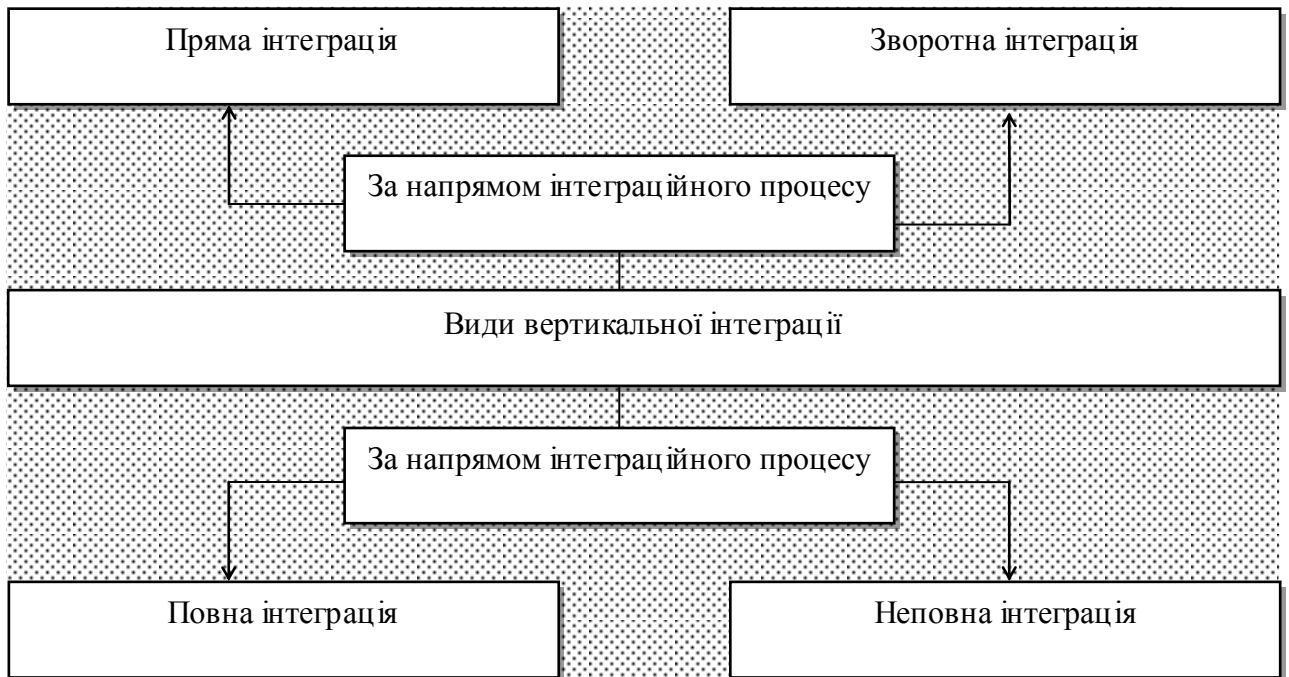


Рис. 1.2. Класифікація видів вертикальної інтеграції

Джерело: складено автором на основі [29; 30; 31; 32; 33; 34]

Виробничо-технологічний цикл в промисловості є основним чинником здійснення вертикальної інтеграції [28]:

– прямої, управління етапами просування готової продукції: логістика, маркетинг, збут, сервіс та ін. – наступними етапами виробничо-технологічного циклу;

– зворотної, що характеризується об'єднанням з постачальниками сировини, матеріалів, комплектуючих для зниження собівартості продукції, ризиків від кон'юнктури цін, а також підвищити якість готової продукції; тобто інтеграція за попередніми етапами виробничо-технологічного циклу.

Також виділяють повну та неповну (квазі) інтеграцію: повна – формування доданої вартості на всіх етапах виробничо-технологічного циклу; квазіінтеграція передбачає розвиток довірливих відносин з іншими суб'єктами господарювання з ціллю спільного виконання окремого етапу виробничо-технологічного циклу, здійснюється у таких формах, як франчайзинг, довгострокові контракти, стратегічні альянси, спільні підприємства, операції з давальницькою сировиною.

Отже, вертикальна інтеграція, на нашу думку, надає можливість знизити витрати, створити бар'єри виходу на ринок нових постачальників, залучити інвестиції, покращити якість управління, знизити ризики поставок та ін.

Загалом, під поняттям «вертикально-інтегрований холдинг», у дисертаційній роботі, розуміємо об'єднання підприємств – фізичних та юридичних осіб, що на основі управління вертикальними виробничо-технологічними зв'язками, формує додану вартість, що є показником ефективності для стейкхолдерів.

Становлення та інституціоналізація ВІХ на початку 1970-х рр., як уже зазначалось, супроводжувалась ускладненням організаційної структури, культури, бізнес-процесів, зміною цілей. Разом з тим, виникнення таких організаційно-управлінських явищ послугувало формуванню теорії організаційного розвитку.

Організаційний розвиток є ознакою підприємств та організацій, реалізується через організаційні зміни, які є відповідною реакцією підприємства на зовнішнє середовище. ОР комплексно характеризує А. А. Дюк як «динамічно-змінюючий процес, здатність організації на принципах упереджувальної дії забезпечувати збалансований розвиток організації, менеджменту як системної цілісності та їх складових реалізувати: стратегію, цілі, структуру організації, організаційну культуру, організаційний клімат, управлінський профіль, цінності, систему відносин адекватних «новим вимогам ринкового середовища» [35, с. 25]. ОР являється новим напрямом економічних досліджень, водночас знайшов своє відображення у працях вітчизняних та зарубіжних науковців. Розглянемо основні підходи до визначення сутності поняття через призму наукових здобутків (табл. 1.3).

Підходи до визначення поняття «організаційний розвиток»

Автор	Характеристика поняття
В.О. Кравченко [36, с. 159 – 160]	ОР – це довгострокова робота з удосконалення процесів вирішення проблем та оновлення організації з допомогою агента змін шляхом ефективнішого спільного регулювання, з використанням культурних постулатів, теорії і технології прикладної науки про поведінку, дослідження дію.
Ф.І. Хміль [37, с. 173 – 174]	ОР можна трактувати як довготермінову роботу в організації щодо удосконалення процесів вирішення проблем і оновлення. Такий розвиток є стратегічним шляхом, з одного боку, зростання загальної ефективності організації, а з іншого – підвищення почуття задоволеності та поліпшення умов праці співробітників.
В. І. Тоцький, В. В. Лавренко [38, с. 5]	ОР виявляється в удосконаленні структурних характеристик як усередині підприємства, коли там відбуваються реструктуризація, реінжиніринг, впроваджуються мережоподібні або віртуальні принципи функціонування, так і в його зовнішній політиці, коли йдеться про розгортання інтеграційних процесів з огляду на специфіку ринку, посилення конкурентної боротьби.
Р. Бекхард [39, с. 9]	ОР – ціленаправлена робота, здійснювана вищим керівництвом для підвищення ефективності й життєздатності організації за рахунок планових змін процесів, які в ній протікають, використовуючи при цьому знання і методи науки про поведінку і науку управління .
У. Беніс [40, с. 13]	ОР є відповіддю на зміни, комплекс навчальної стратегії призначений для зміни переконань, поглядів, цінностей і структури організації, для того щоб вона могла краще адаптуватися до нових технологій, ринку, і викликів, і пришвидшених темпів змін самої організації.
Ф. Берк [40, с. 13]	ОР включає консультантів, які намагаються допомогти клієнтам удосконалити свою організацію, застосовуючи знання поведінкових наук, психології, соціології, культурної антропології, і деяких суміжних дисциплін. Погоджуючись з тим, що ОР є причиною змін, і, якщо ми визнаємо, що удосконалення функціонування організації означає, що зміна відбулася, то в прямому значенні, це означає, що ОР – це організаційні зміни.
С. Белл та У. Френч [41, с. 17]	ОР – довготривала робота по удосконаленню процесів вирішення проблем і оновленню в організації шляхом ефективного спільного регулювання культурних постулатів організації – при особливій увазі до культури всередині формальних робочих груп – з допомогою агента змін, чи каталізатора, – використовуючи теорію і технологію прикладної науки про поведінку, враховуючи дослідження дію.
В.Г. Герасимчук [42, с. 28]	ОР – це цілеспрямована діяльність підприємства пов'язана з удосконаленням процесів результативного розв'язання проблем соціального, організаційного, техніко-технологічного, інших напрямків, що виникають під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів, через постійний перегляд стратегій, функцій структур за ініціативи каталізатора змін з застосуванням теорії мотивації, досліджень дію, раціональних та інших методів.

Ф. Берк, К. Хоренштейн [41, с. 24]	ОР являє собою процес запланованих змін – змін організаційної культури від тієї, яка дає змогу уникнути оцінювання соціальних процесів (особливо прийняття рішень, планування та комунікацій) на ту, яка інституціоналізує і легітимізує цей іспит.
І. Каммінгс, С. Уорлі [43, с. 1–2]	ОР є процесом, який використовує широкий спектр знань теорії та практики поведінкових наук, щоб сприяти організаціям у підвищенні свого потенціалу змін і досягненні більшої ефективності, у тому числі збільшенні фінансової діяльності, задоволеності клієнтів, і взаємодії членів організації.

Джерело: складено автором на основі джерел [36-43]

Проаналізувавши підходи до визначення поняття організаційного розвитку, можна виокремити ключові слова, що використовують науковці для характеристики ОР (табл. 1.4). Більшість дослідників ОР виділяють зміни як основну ціль організаційного розвитку, що в свою чергу сприятимуть підвищенню ефективності функціонування організації у цілому. ОР та організаційні зміни – категоріально різні поняття.

Таблиця 1.4

Співвідношення визначень та ключових слів дефініції ОР

Автори	Зміни	Біхевіоризм	Розвиток	Ефективність функціонування організації
В.О. Кравченко	+	+	+/-	+
Ф.І. Хміль	+/-		+	+
В. І. Тоцький, В. В. Лаврененко	+/-		+	+
Р. Бекхард	+	+		+
У. Беніс	+		+	
Ф. Берк	+	+	+	+
С. Белл та У. Френч	+	+		+
В.Г. Герасимчук	+	+	+	+
Ф. Берк, К. Хоренштейн	+		+	
І. Каммінгс, С. Уорлі	+	+	+	+

Джерело: складено автором

Відповідно до визначень, наведених в табл. 1.4, можна стверджувати, що організаційні зміни – це лише один із інструментів організаційного розвитку, метод, що використовується лише з однією метою – підвищення ефективності організаційної системи. Організаційний розвиток – це складний процес, для реалізації якого необхідний тривалий період часу, на відміну від організаційних

змін, багатовимірність якого характеризується сукупністю організаційних змін в певній узгодженій послідовності.

На думку Р. Бекхарда, ще одним із важливих аспектів організаційного розвитку є участь топ-менеджменту компанії у даному процесі, адже саме ініціація змін топ-менеджментом характеризує системність управлінської політики, та вказує на відношення підприємства до зовнішнього середовища, чи функціонування його в цілому.

Останні визначення поняття «організаційний розвиток» практиками доступні на сайті Мережі організаційного розвитку (Organization Development Network). А. Майнорс – консультант з ОР, визначає ОР як «сферу, спрямовану на інтервенції в процес людських систем (формальних і неформальних груп, організацій, спільнот і суспільства в цілому) для збільшення їх ефективності з застосуванням безлічі дисциплін, особливо прикладних поведінкових наук. ОР вимагає від практиків дотримуватися певних цінностей, якими вони керуються у своїй практичній діяльності, і акцентує увагу на людях як головному джерелі досягнення результатів» [44].

Наукові підходи до розуміння сутності ОР різні. Формування авторського визначення здійснюватиметься на основі власної методики аналізу категорій, яка застосовує методи багатокритеріального аналізу для визначення узагальнених та часткових критеріїв, що стали основою понятійного апарату власного визначення (Додаток А). У результаті використання даної методики сформульовано власне визначення поняття «організаційний розвиток», що є комплексним, стратегічно орієнтованим процесом якісних змін організаційного профілю підприємства, спрямованим на підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом змін у стратегії, структурі, процесах та культурі з використанням знань прикладних наук про поведінку [45;46].

Компаративний аналіз перших підходів до визначення поняття ОР, та сучасних, ідентифікує, що розвиток теорії організаційного розвитку на початку 70-х рр. ХХ ст. акцентував увагу на підвищенні ефективності організації, реалізації її стратегії та взаємодії з зовнішнім оточенням, таким чином, можна стверджувати, що це і є реалізація планових змін. Щодо останніх років, підходи

до поняття організаційного розвитку дають можливість виокремити науковцям нове поняття – «організаційне навчання», тобто створення принципово нової організаційної моделі, організації, головною метою якої стане прогнозування змін зовнішнього середовища за рахунок модульної структури – відкритої до змін, перехід від реактивного управління до проактивного управління. Така відмінність між ранніми підходами до визначення поняття та сучасними, перш за все, є відображенням останніх змін, пов'язаних з теорією організації. Відмінності існують і в вітчизняних та зарубіжних дослідженнях. Так, вітчизняні дослідження насамперед спрямовані на дослідження внутрішньої системи підприємства – виробничо-технологічних показників, поза увагою залишаються питання розвитку персоналу, системи стратегічного управління в умовах VUCA середовища. Аналізуючи еволюцію моделей ОР (табл. 1.5), за виділеними нами ознаками – складові моделі, наявність залежностей між складовими, взаємодія із VUCA середовищем, ефективність/ступінь досягнення цілей, що необхідні для ідентифікації об'єктів стратегічного управління ОР ВІХ, надало можливість визначити об'єкти ОР: стратегія, організаційна структура, організаційна культура, бізнес-процеси.

Таблиця 1.5

Підходи до формування моделей організаційного розвитку

Назва моделі	Складові моделі	Ідентифікація залежностей між складовими моделі	Взаємодія із VUCA середовищем	Ефективність/ ступінь досягнення цілей
1	2	3	4	5
«рушійні сили росту» А. Дауна (1967 р.) [47]	Державні організації, ресурси, формалізація, інновації, творчість, координація	Складові є взаємозалежними	Контроль за ресурсами, що надходять	Реалізація цілей розвитку можлива лише за контролю використанням ресурсів
«управлінська участь» Г. Ліппітт, У. Шмідт (1967 р.) [48]	Управлінські системи, репутація, стадії життєвого циклу, репутація	Змінні залежні у поступальності розвитку	Прийняття до змінюваного середовища	Вживання можливе за рахунок формування унікальних здатностей управлінської системи

Продовження табл. 1.5

1	2	3	4	5
«стратегії та структури» Б.Скотта (1971 р.) [49]	Неформальна структура, бюрократична структура, конгломерати	Складові моделі є взаємозадежними	У моделі не акцентується увага	Розвиток можливий при виконанні умов швидкості зростання підприємства = рівню функціональності управління
етапи розвитку та кризи росту організації Л. Грейнер (1974 р.) [50]	розмір, етапи еволюції, етапи революції, темпи росту галузі.	Похід на іншу стадію не відбувається, якщо не подолано кризи попереднього: низхідна залежність	Зовнішнє середовище є каталізатором структурних перетворень	Удосконалення системи управління є умовою переходу на іншу стадію
ментальність членів організації У. Тоберта (1974 р.) [51]	Розвиток, індивідуальні менталітети, співробітництво	Причинно-наслідкова залежність	Орієнтація на внутрішнє середовище	Зростання ефективності міжособистісної комунікації
«функціональні проблеми» Ф. Лідена (1975 р.) [52]	Інновації, методи роботи, цілі, поведінка, структури	Складові є взаємозалежними	Середовище здійснює прямий вплив на організацію у формі функціональних проблем	Мета функціонування – інституціоналізація структур
«шість осередків» М. Вайсборда (1978 р.) [53]	відносини, лідерство, нагороди, механізми	Взаємозв'язки між складовими не є явним	Середовище впливає через організаційні входи і виходи; відповідність між організацією та середовищем розглядається також	Чим більший розрив між формальними і неформальними системами в рамках кожної складової, тим менш ефективна організація
«організаційна структура» Д. Каца, Р. Кана (1978 р.) [54]	Проста система, стійка організація, мотиваційні механізми, мережні структури, поведінка	Низхідна залежність між складовими: виробнича система є основою формування управлінської і т.д.	Контролю організацією входів, організація як відкрита система	Формування адаптивних механізмів з метою ефективного функціонування у VUCA середовищі
теорія життєвого циклу організації І. Адизес (1979 р.) [55]	управлінські технології, корпоративна культура, організаційний клімат	Складові є залежними і впливають на перехід від однієї стадії розвитку до іншої	У моделі не акцентовано увагу	Умови зростання ефективності: формалізація, адміністративне регулювання

Продовження табл. 1.5

1	2	3	4	5
«внутрішній соціальний контроль, структура роботи та відносин з середовищем» Дж. Кімберлі (1979 р.) [56]	Ідеологія, персонал, організаційна ідентичність, соціальний контроль, комунікації	Складові є взаємозалежними	Мінімальні межі між організацією та зовнішнім середовищем	Показники ефективності: зростання чисельності персоналу, обсягів фінансування
інтегративна модель Р. Куїнна, К. Камерона (1983 р.) [57]	Організаційна культура, організаційні зміни	Організаційна культура як чинник впливу на все підприємство	Контроль входів: ресурсів	Створення інноваційного підприємства – бізнес-процеси ґрунтуються на інноваціях
«7С» компанії Маккензі або Т. Пітерса, Р. Уотермена (1986 р.) [58]	Персонал, системи, стратегія, структура, навички, і спільні цінності	Складові є взаємозалежними	Орієнтація на внутрішні складові	Складові повинні оптимізуватися, щоб стати конгруентними як система
Модель У. Берка, Дж. Літвіна (1992 р.) [59]	Місія, лідерство, культура, організаційні зміни, організаційний клімат, індивідуальна та організаційна ефективність	Ієрархічна залежність між складовими, причинно-наслідкові зв'язки між складовими	Зовнішнє середовище як складова підприємства	Розвиток відбувається при реалізації програми організаційних змін всієї системи
теорія «життєвий цикл організації» Д. Лестер, Дж. Парнелл, А. Карраген (2003 р.) [60]	Конкурентна стратегія, організаційна структура, стиль прийняття рішень	Складові знаходяться в ієрархічній взаємозалежності	Стан галузі промисловості здійснює вплив на реалізацію стратегії	Виконання програми організаційних змін
теорія «модель організаційного розвитку» Ю. Мироненко, О. Тереханов (2004 р.) [61]	Система управління, організаційна структура, організаційні зміни,	Складові є відносно залежними, розвиток є плановим процесом	Контроль над входами, через необхідність отримання прибутку на виході	Чим більші витрати на розвиток, там більша ефективність реалізації

Джерело: систематизовано на основі джерел [47–61]

Управління складовими ОР спрямоване на впровадження організаційних змін, що є необхідними у реалізації вектору подальшого ОР підприємства.

Взаємодія суб'єктів господарювання на мікро- та мезорівні економічної системи є ознакою саме ОР. Макроекономічні аспекти діяльності втрачають свою актуальність, оскільки глобальний контекст (створення транснаціональних корпорацій) – це вже розвиток взагалі. Процес впровадження організаційних змін передбачає ідентифікацію проблеми всередині підприємства або формування нових вимог у зовнішньому середовищі до підприємства, створенні групи експертів, що здійснюватимуть діагностику підприємства, формування програми змін за об'єктами системи управління, реалізація та контроль за впровадженням змін. Так, А. І. Кравченко на основі процесів планування та реалізації змін на підприємстві здійснив класифікацію моделей ОР з метою їх структуризації та ідентифікації факторів ОР (табл. 1.6). Однак, на нашу думку, дана класифікація не повною мірою характеризує процес планування змін: між етапами «механізм, що визначає логіку протікання процесу» та «вплив попереднього розвитку на логіку структурних змін» не ідентифікований рівень поширеності змін щодо системи управління підприємством. Виділення даної класифікаційної ознаки сприятиме більш точній ідентифікації моделі відповідно до системи управління на підприємстві. Автором пропонується виділити одиничні, дифузні та інноваційні моделі.

Одиничні моделі характеризуються можливістю застосування лише до однієї зі складових підприємства, наприклад модель У. Торберта, спрямована на дослідження найвищого рівня управління, як першопричини існування підприємства. Застосування таких моделей є недостатньо ефективним інструментом оцінювання рівня розвитку підприємства.

Дифузні моделі передбачають програмну орієнтацію змін, тобто модель дає змогу оцінити рівень розвитку за допомогою нової, раніше не використовуваної моделі на всіх рівнях ієрархії. Модель Берка-Літвина відповідає даним параметрам, оскільки ключовим аспектом оцінки виділяє ознаки ієрархічності.

Інноваційні моделі передбачають використання принципово нових, раніше не використовуваних моделей для оцінки рівня розвитку підприємства, такою є модель Д. Каца і Р. Кана, що пропонує оцінити мережні структури.

Однією з ключових особливостей моделей ОР є ідентифікація рівня ОР підприємства – макро-, мезо- чи мікро-, та форми у якій будуть здійснюватися зміни, тобто на які об'єкти буде спрямований управлінський вплив з орієнтацією на досягнення цілей. Основними цілями організаційного розвитку за О. Уїном [62, с. 367] є:

- зміна поведінки та організаційної культури;
- зміна ставлення до роботи у співробітників організації;
- стимулювання до змін у політиці та структурі організації.

Таблиця 1.6

Класифікація моделей організаційного розвитку

Класифікаційна ознака	Вид моделі	Змістовність	Приклади моделей
1	2	3	4
1. Логіка програмування змін	балансові	Забезпечення рівноваги та ізоморфності середовища або рівноваги всередині	«функціональні проблеми» Ф. Лідена
	змішані	обидва механізми рівноправні	«управлінська участь» Г. Ліппітта і У. Шмідта
	конфліктні	дисбаланс як умовна динаміка системи	«рушійні сили росту» А. Дауна
2. Механізм, що визначає логіку протікання процесу	раціонально сплановані	навмисно викликані й реалізовані суб'єктом, є підсумком реалізації проекту (плану)	«шість осередків» М. Вайсборда
	спонтанні	процес змін не обумовлений цілеспрямованою діяльністю і не пов'язаний з реалізацією плану	інтегративна модель Р. Куїнна, К. Камерона
	змішані	Представлені обидва чинники	«стратегії та структури» Б.Скотта
3. За поширеністю змін в системі управління	одиничні	Стосуються однієї управлінської технології	модель У. Торберта
	дифузні	Охоплюють одну зі сфер (програми корпоративного оновлення)	модель Берка-Літвина
	інноваційні	Орієнтація на зміну всієї системи управління	модель Д. Каца і Р. Кана

1	2	3	4
4. Вплив попереднього розвитку на логіку структурних змін	Волютаристські	заперечують або ігнорують вплив попереднього розвитку на вибір майбутніх змін в організації	теорія «життєвий цикл організації» Д. Лестер, Дж. Парнелл, А. Карраген
	історичні	вважають, що попередній розвиток є фактор, що задає логіку змін	інтегративна модель Р. Куінна, К. Камерона
	змішані	Представлені обидва чинники	модель У. Берка, Дж. Літвина
5. Спосіб реагування на активно впливає джерело зміни	адаптивні	пасивно реагує	теорія «життєвий цикл організації» Д. Лестер, Дж. Парнелл, А. Карраген
	адаптуючі	активно впливає	етапи розвитку та кризи росту організації Л. Грейнер
	змішані	Представлені обидва чинники	«функціональні проблеми» Лідена
6. Підсумок процесу зміни	з за програмованим результатом	результат змін розглядається як заданий вихідною програмою активного суб'єкта	«внутрішній соціальний контроль, структура роботи та відносин з середовищем» Дж. Кімберлі
	випадкові	підсумок розвитку не запрограмований і результат зміни описується як продукт дії безлічі факторів	«7С» компанії Маккензі або Т. Пітерса, Р. Уотермена
	змішані	Визнають обидва фактори	теорія життєвого циклу організації І. Адизес
7. За сферою протікання	фокусні	Процес структурних змін описується на рівні одиничних організацій	«рушійні сили росту» А. Дауна
	популяційні	Процес структурних змін описується на рівні організаційної популяції	теорія «модель організаційного розвитку» Ю. Мироненко, О. Тереханов
8. За джерелом, що стає каталізатором для змін	Ендогенні	Внутрішні чинники	теорія життєвого циклу організації І. Адизес
	Екзогенні	Зовнішні чинники	«шість осередків» М. Вайсборда
	Змішані	Сукупний вплив зовнішніх та внутрішніх	«стратегії та структури» Б. Скотта

Джерело: доповнено автором на основі джерел [63, с. 55–78]

Організаційні моделі дають змогу оцінювати рівень розвитку конкретного підприємства, а також сформулювати заходи щодо вирішення проблем, що виникають при здійсненні господарської діяльності.

Отже, для досягнення цілей організаційного розвитку необхідно реалізувати комплекс стратегічного управління змінами, що об'єднує перетворення функціональної організаційної структури, бізнес-процесів, ресурсів з урахуванням персональних цінностей працівників. Виділення «стратегічних» змін аргументовано розширенням горизонтів планування підприємством в умовах VUCA середовища, планування та ініціація реалізації таких змін здійснюється управлінським персоналом та передбачає наявність відповідних ресурсів та амбітних цілей топ-менеджерів, а також задоволення інтересів акціонерів.

Отже, поняття та сутність ОР певною чином притаманна ВІХ є його ключовою характеристикою. Зародження теорії ОР спричинене активізацією формування транснаціональних груп капіталів, управління якими ускладнилось та з урахуванням постійних змін у глобалізованому світі вимагало урахування ролі управлінського фактору як чинника успішного функціонування ВІХ. Формування ВІХ за континентальним принципом як каталізатор теорії ОР дав змогу реагувати на виклики зовнішнього середовища – створення стратегічних альянсів, формування програм соціальної відповідальності ВІХ, ініціації злиттів та поглинань, розвиток інструментарію стратегічного управління ВІХ та ін.

Реалізація програм ОР у ВІХ здійснюється на основі інструментів стратегічного та оперативного управління, водночас, можна сказати, що системи стратегічного та оперативного управління є інструментами ОР, що на основі мінімальних витрат забезпечать перехід на нову стадію власного розвитку [46].

Загалом, ОР ВІХ у роботі розуміється як комплексний, стратегічно орієнтований процес якісних змін організаційного профілю холдингу, який ґрунтується на принципах комбінації просторових та вертикальних зв'язків, що здатні до субституційного та комплементарного оперування на пріоритетних ринках із метою досягнення стратегічних цілей холдингу. Формування теорії ОР відбувається другому етапі становлення холдингів як суб'єктів господарювання через зміну

напрямів співпраці (у даному контексті розуміємо форми інтеграції суб'єктів господарювання: вертикальна, горизонтальна, конгломератна) між підприємствами, що здійснюється за рахунок управлінського впливу на такі об'єкти-складові: стратегія, бізнес-процеси, організаційна структура, організаційна культура та інші суміжні з ними чи деталізовані похідними із зазначених (рис. 1.3).

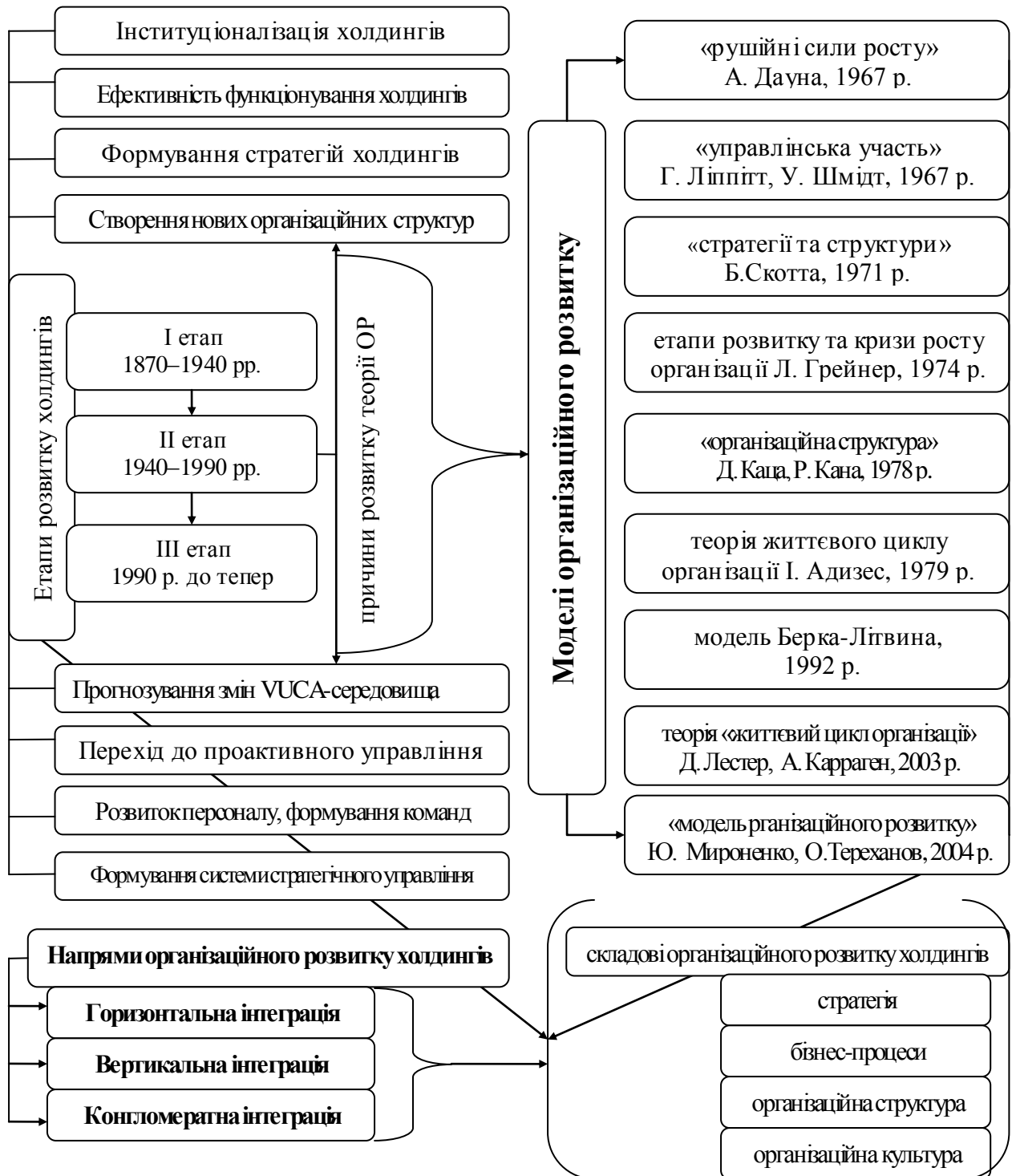


Рис. 1.3 Організаційний розвиток вертикально-інтегрованих холдингів: передумови становлення, моделі ОР, напрями ОР ВІХ, складові ОР ВІХ

Джерело: складено автором

Однією з головних причин ініціації будь-яких змін щодо ОР ВІХ є досягнення насамперед синергетичного ефекту від господарської діяльності всіх учасників холдингу. Отримання такого ефекту відбувається через стратегічне управління діяльністю холдингів, підходи до стратегічного управління холдингами є нашим наступним етапом дослідження.

1.2 Система стратегічного управління організаційним розвитком вертикально-інтегрованих холдингів

Стратегічне управління організаційним розвитком ВІХ дає змогу деталізувати процесу розвитку ВІХ, ідентифікувати основні показники ефективності, каталізatori реалізації певних етапів. Для початку ідентифікуємо основні об'єкти стратегічного управління ОР ВІХ: відповідно до проведеного дослідження в пункту 1.1. ними є стратегія, бізнес-процеси, організаційна структура, організаційна культура. Проте стратегічне управління вищевказаними об'єктами можна здійснювати з позицій різних підходів бюджетування, довгострокового планування, конкурентного стратегічного управління, адаптивного стратегічного управління, що є відображенням еволюції становлення стратегічного управління як відповіді на зміну зовнішнього середовища. У науковій літературі відсутній єдиний системний підхід до стратегічного управління ОР енергетичних ВІХ, урахування певних акцентів повною мірою не характеризує такі складні економічні суб'єкти господарювання, як ВІХ. Формування ВІХ у енергетичному секторі перш за все має такі переваги, як: економія на масштабі, податкова оптимізація, отримання конкурентних переваг, регулювання цін, синергетичний ефект. Поряд з перевагами енергетичних ВІХ маємо такі недоліки, як обмежене зростання в галузі, екологічні вимоги, складність управління, інвестиційні ризики та ін. Загалом, для зменшення негативних впливів функціонування енергетичних ВІХ необхідно сформулювати дієву систему стратегічного управління, за допомогою

інструментів та механізмів якого можна реалізовувати програми організаційних змін на енергетичних ВІХ.

Об'єктом стратегічного управління у ВІХ є стратегія, бізнес-процеси, організаційна структура та культура, тому стратегічне управління організаційним розвитком вертикально-інтегрованих холдингів є динамічним управлінським процесом, що орієнтований на підвищення стратегічного потенціалу ВІХ на основі принципів комбінації вертикальних та горизонтальних зв'язків, що характеризують здатність елементів системи стратегічного управління до субституційного та комплементарного оперування на пріоритетних ринках із метою реалізації стратегічних цілей холдингу. Стратегічне управління ОР ВІХ спрямовано на підвищення ефективності ієрархічної взаємодії між керованою та керуючою ланками з метою реалізації програм організаційних змін з найменшими відхиленнями, що є показником високого рівня управлінської системи, а також економії ресурсів та досягнення поставлених стратегічних цілей.

Виділяють такі особливості стратегічного управління українськими енергетичними ВІХ: відсутність довгострокових планів розвитку, або ж якщо вони і присутні, то 50% випадків не реалізуються – мають декларативний характер, переважне застосування класичних інструментів стратегічного управління, прогнозування відноситься лише до фінансових аспектів діяльності, низький рівень використання інформаційно-комунікаційних технологій при здійсненні стратегічного управління ВІХ, відсутність аналізу синергетичного ефекту при плануванні майбутнього. Автором сформована концептуальна модель стратегічного управління ОР ВІХ енергетичного сектора (рис. 1.4). Концепція передбачає, що цілепокладання є основною причиною функціонування ВІХ, загалом для енергетичних ВІХ – це монополізація ринку енергетики та суміжних, здебільшого інфраструктурних (комунальних) галузей. Формування стратегічних цілей відбувається на основі врахування перспектив зовнішнього середовища та розвитку інформаційних технологій в цілому.

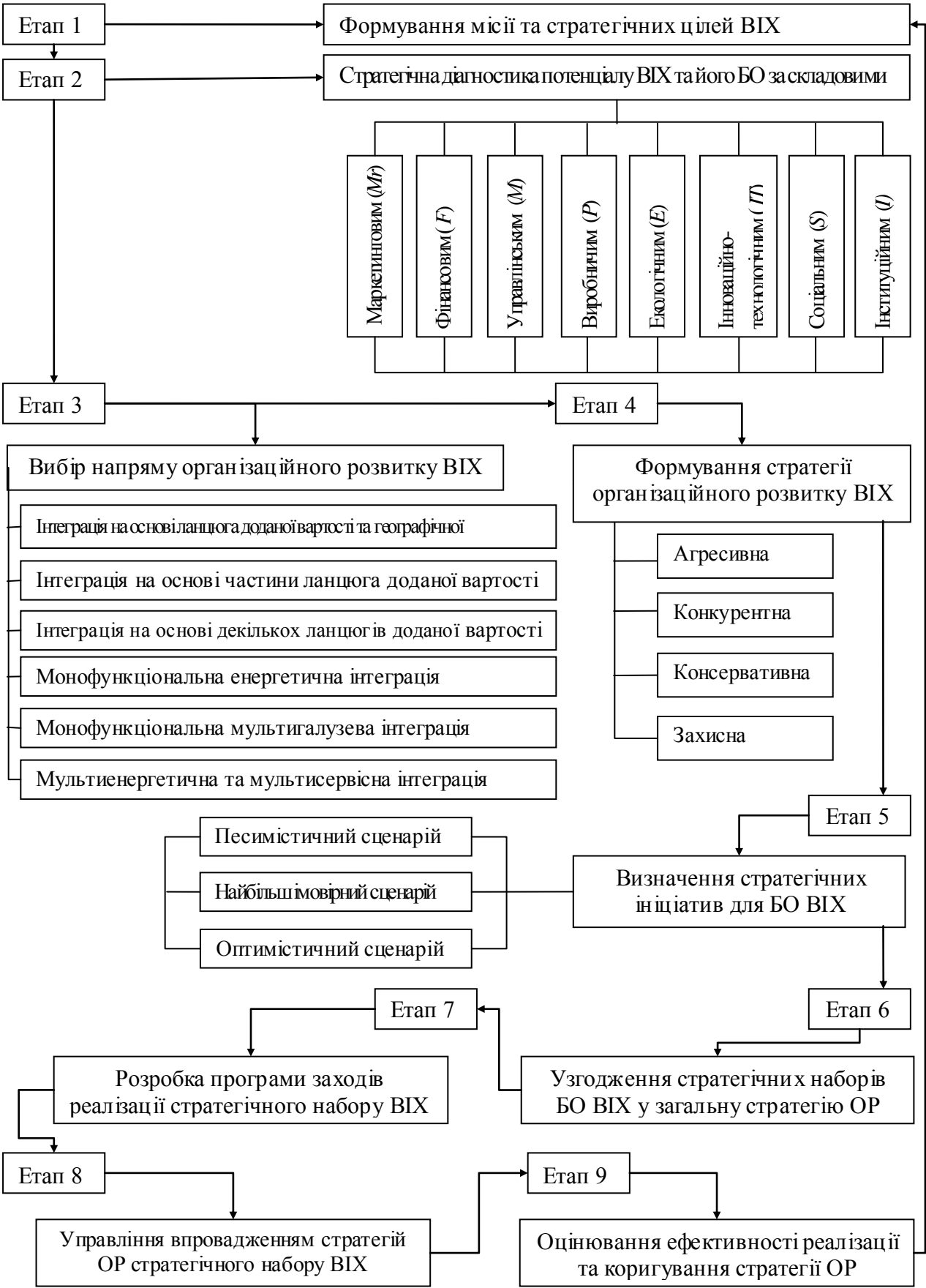


Рис. 1.4 Концептуальна модель стратегічного управління ОР енергетичного ВІХ Джерело: складено автором

Стратегічну діагностику потенціалу енергетичного ВІХ та його БО доцільно здійснювати за функціональним принципом, тобто реалізація стратегічних цілей, перш за все, вимагає діагностики стратегічного потенціалу енергетичного ВІХ, що у контексті виконання певних функцій забезпечують отримання прибутку ВІХ. Автором пропонується виділення восьми функцій у контексті забезпечення реалізації ефективності стратегічного управління ОР ВІХ, назвемо їх складовими діяльності: фінансовою, управлінською, виробничою, маркетинговою, екологічною, соціальною, інноваційно-технологічною, інституціональною.

Також на даному етапі стратегічного управління ОР енергетичних ВІХ є доцільним проведення аналізу зовнішнього середовища. Дослідження умов та особливостей національної економіки на основі як даних Держкомстату, так і аналітичних центрів, надасть змогу точно ідентифікувати ретроспективні закони господарювання на енергетичному ринку.

Дослідження зовнішнього середовища функціонування ВІХ та аналіз стратегічного потенціалу ВІХ є основою вибору напряму організаційного розвитку ВІХ енергетичного сектора. Як уже зазначено у п. 1.1, основним напрямом ОР ВІХ є інтеграція холдингів.

Дослідження науковців щодо форм вертикальної інтеграції представлені у роботі [69] виділяють горизонтальну, вертикальну, горизонтально-вертикальну, мультиенергетичну, мультиенергетична та громадсько-багатокорисну інтеграцію (табл. 1.7). Разом з тим, дана класифікація є має особливостей. По-перше, виділення організаційної форми концерну, такі форми об'єднання підприємств енергетичного сектора, зазвичай підпадають під вплив Антимонопольного комітету, така пильна увага є причиною численних перевірок щодо цін, доступу до енергоресурсів, що створює бар'єри у поточній діяльності енергетичних підприємств.

Форми інтеграції підприємств енергетичного сектора

Інтеграція в енергетичному секторі				
Горизонтальна інтеграція	Вертикальна інтеграція	Горизонтально-вертикальна інтеграція	Мультиенергетична інтеграція	Мультиенергетична та громадсько-багатокорисна інтеграція

Джерело: складено автором на основі [69, с. 114]

По-друге, виділення мультиенергетичної та громадсько-багатокорисної інтеграції як поєднання мультисервісної та мультиенергетичної, певною мірою не реалізує наявність сегменту комунальних послуг, про них дуже мало сказано, а також не враховано специфіку української економіки, що має низький потенціал у цьому секторі.

По-третє, немає вказівки на формування ланцюгів доданої вартості, що є одним із важливих елементів при прийнятті рішень про інтеграцію в енергетичному секторі.

По, четверте, перелік комунальних послуг є неповним, не враховує навіть досвід країн-сусідів ЄС, до цього переліку, крім теплопостачання, можна ще додати й інші послуги, що мають суспільну цінність.

Дана класифікація дає змогу сформуванню об'єктивну стратегічну мету діяльності енергетичного холдингу, однак не повною мірою відображає міжнародні тенденції в частині інтеграції енергетичних холдингів. Інфраструктура промисловості, така як електроенергетика, газова промисловість, теплопостачання, є складною, оскільки має багато інтегрованих функцій. Стратегічна інтеграція у таких галузях характеризується комплексною оцінкою не тільки основних складових, але і потенційних зв'язків з іншими потенційно інтегрованими підприємствами. Тому аналіз інтеграційних процесів енергетичного сектору включає цілий комплекс заходів та декілька ланцюгів доданої вартості.

Загалом, енергетичним холдингам притаманні такі види інтеграції:

– горизонтальна інтеграція – генерація, передача, або продаж електроенергії, природного газу та нафти;

- вертикальна інтеграція – об'єднання декількох виробничо-технологічних циклів;
- інтеграція вгору/вниз за ланцюгами формування доданої вартості.

Розглянемо основні типи вертикальної інтеграції енергетичних компаній, що поєднують як галузеві, так і функціональні зв'язки. Для спрощення аналізу Д. Фінон та А. Мідтунн об'єднали багато-галузеві інтегровані структури та конгломерати в одну категорію (рис. 1.5).



Рис. 1.5 Типи вертикальної інтеграції

Джерело: [70, с. 7]

Під «ланцюгом доданої вартості в енергетиці» у дисертаційній роботі розуміємо послідовність операційних дій – взаємопов'язаних етапів видобутку енергетичних ресурсів, генерації електроенергії, її розподілення – спрямованих на доведення продукції/послуг до кінцевого споживача.

1. Моногалузева вертикальна інтеграція передбачає здійснення діяльності в одній галузі та формує додану вартість від розвідки первинних ресурсів, і до продажу готової продукції/послуг кінцевому споживачу.

2. Вертикальна інтеграція полігалузева виникла як відповідь на процеси лібералізації енергетичних ринків та пошуку нових сфер зростання бізнесу. Концентрація активів у одній з галузей енергетики уможливила перехід до суміжних галузей енергетики з виділенням мультиенергетичної та мультисервісної спеціалізації. Мультиенергетичній інтеграції притаманні такі особливості як ресурсна диверсифікація, технологічна складність процесів, демпінг цін всередині інтегрованої структури, комплексна політика щодо логістики та маркетингової діяльності. Мультисервісна інтеграція передбачає інтеграцію в сервісні сфери житлово-комунального господарства: тепlopостачання, водopостачання, електропостачання, енергозбереження та енергоменеджменту, що дає змогу залучити висококваліфікованих спеціалістів, забезпечити концентрацію промислового капіталу в енергетичній галузі.

3. Конгломерат як форма полігалузевої інтеграції є основою створення монополій у енергетичній галузі. Особливостями такої форми інтеграції є поєднання мультисервісної та мультиенергетичної форм інтеграції із виділенням фінансового центру, що має виключне право управління та контролю за ресурсами, виробництвом та цінами на готову продукцію/послуги.

4. Моногалузева функціональна інтеграція спеціалізується на реалізації частини виробничо-технологічного циклу: функціональний принцип організації передбачає об'єднання в різних за територіальним розташуванням, проте однаковим за функціональним аспектом підприємств – розвідки енергоресурсів, їх видобутку, генерації електроенергії, транспортування, сервісного обслуговування електроенергетичної чи газотранспортної інфраструктури.

5. Полігалузева функціональна спеціалізація, на відміну від моногалузевої передбачає здійснення діяльності з подібними виробничо-технологічними циклами в різних галузях енергетики. Такими сферами є оптово-роздрібний продаж енергоресурсів як для внутрішнього, так і міжнародного ринку на різних за територіальним розташуванням підприємствах. Однією із відносно нових, проте прибуткових форм інтеграції є управління мережами. Формування інтегрованих структур відбувається шляхом

корпоратизації державного сектору, метою якої є залучення інвестицій у розвиток мереж.

Виділення вищезазначених форм вертикальної інтеграції в енергетичному секторі спричинено розвитком процесів глобалізації на енергетичного ринку та формуванням нової енергетичної інфраструктури, лібералізацією енергетичного ринку, зростанням ролі екологічно чистих джерел енергії та економією споживання енергії, прийняттям міжнародної кліматичної угоди, забезпеченням сталості енергопостачання, вимагає від ВІХ коригування їх стратегій ОР. Ефективність діяльності ВІХ залежить, перш за все, від урахування сценаріїв розвитку енергетичного сектору при формуванні стратегії ОР з використанням сучасних підходів до стратегічного управління ВІХ. Формування рекомендацій щодо зміни типів інтеграції здійснено в пункті 3.2. та 3.3.

Еволюція форм вертикальної інтеграції енергетичних ВІХ зумовлена прийняттям концепції щодо зниження використанням вуглицеемного палива. Енергетичні ВІХ, що здійснювали господарську з використанням викопних ресурсів консолідували зусилля через злиття та поглинання в секторах тепло-, водо-, енергопостачання, газових та нафтових сервісних станцій. Результатом зазначеної консолідації стало виникнення монополій, та порушення балансу між інтересами стейкхолдерів: ринок покупця змінив ринок продавця. Монополістичний характер енергосектору характеризується зниженням рівня безпеки енергопостачання та нестабільності цін на енергоресурси й готову продукцію/послуги. ВІХ в умовах насичення національних ринків змінюють стратегію ОР шляхом виходу на зовнішні ринки.

Стратегічне управління енергетичними холдингами вирішує завдання розвитку організаційного профілю ВІХ у умовах регіоналізації енергетичного ринку на стадії його зрілості. Менеджмент ВІХ повинен вирішити питання щодо розподілу інвестицій у пріоритетні енергетичні галузі, дивідендної політики, злиття та поглинання з метою попередження дій конкурентів.

Інтеграція ВІХ спричинила збільшення розмірів енергетичних холдингів, що стало індикатором успішності ВІХ. М. Ханнан і Дж. Фріман [71] підкреслюють в своїй роботі з організаційної екології, що ефективність не є абсолютним ключовим фактором у здатності «вижити» в промисловості; це тільки один з напрямів. Стратегія злиттів та поглинань не вирішує питання підвищення ефективності та зниження собівартості, оскільки очікуваний синергетичний ефект часто не виникає, а економія на масштабі є недоступною.

Загалом, для енергетичних холдингів характерні такі напрями організаційного розвитку як вододопостачання, управління відходами, телекомунікаційні послуги та фінансові послуги [71]. Узагальнення практик стратегічного управління на енергетичних холдингах дало змогу визначити, що стратегію вертикальної інтеграції ВІХ доцільно реалізувати через мультиенергетичну інтеграцію, а також, враховуючи низький синергетичний ефект мультисервісної інтеграції, у поєднанні мультиенергетичною та мультисервісною. Деякі науковці називають таку стратегію конгломератною, однак ми не згодні з таким твердженням. Конгломерат апріорі передбачає здійснення й фінансової діяльності, що є неприпустимим при формування ланцюга доданої вартості в енергетичному секторі через ряд обмежень та специфіку галузі.

Отже, узагальнення теоретико-методичних підходів щодо ідентифікації напрямів організаційного розвитку ВІХ уможливили формування матриці «рівень галузевої спеціалізації – рівень вертикальної інтеграції» (рис. 1.6), зазначений теоретико-методичний підхід складається з декількох послідовних етапів побудови матриці вибору напрямку організаційного розвитку ВІХ енергетичного сектора на основі показників інтеграції та галузевої приналежності. Підхід є важливим з точки зору формування нової стратегії енергетичного холдингу, оскільки враховує зміну умов господарювання, що відіграють ключову роль у проведенні стратегічного аналізу з метою виявлення вузьких місць поточної стратегії організаційного розвитку.

Рівень вертикальної інтеграції	Високий	Інтеграція на основі ланцюга доданої вартості та географічної сегментації	Інтеграція на основі декількох ланцюгів доданої вартості	Мультиенергетична та мультисервісна інтеграція
	Низький	Інтеграція на основі частини ланцюга доданої вартості	Монофункціональна енергетична інтеграція	Монофункціональна мультигалузева інтеграція
		Часткова спеціалізація	Моногалузева	Мультигалузева
Рівень галузевої спеціалізації				

Рис. 1.6 Матриця вибору напрямів організаційного розвитку енергетичного ВІХ
Джерело: Складено автором

Рівень вертикальної інтеграції – це тіснота зв'язку між головним підприємством та іншими членами вертикальної інтегрованої структури управління.

Для визначення рівня вертикальної інтеграції пропонується такий підхід: рівень вертикальної інтеграції системи управління ВІХ дорівнює сумі рівнів вертикальної інтеграції i -х рівнів управління, поділеному на загальну кількість рівнів. Рівень вертикальної інтеграції i -го рівня управління дорівнює добутку рівня інтеграції j -ї частини ланцюга доданої вартості. Рівень вертикальної інтеграції вертикальної системи управління ВІХ завжди менше або дорівнює одиниці. Чим ближче цей показник наближається до одиниці, тим більша тіснота зв'язку між учасниками ВІХ, відповідно тим легше здійснювати управління даним ВІХ. Відповідно низький рівень показник інтеграції – менше 0,5, високий – більше 0,5.

Рівень галузевої спеціалізації визначається на основі якісного вербального аналізу – ідентифікації технологічного ланцюга: тобто якщо підприємство здійснює діяльність в енергетичній підгалузі (наприклад, обленерго продає електроенергію кінцевому споживачу) – інтеграція на основі частини ланцюга доданої вартості і т.д.

Використовуючи дану класифікацію, можна стандартизувати діяльність холдингів виділивши функціональну спрямованість, галузеву спеціалізацію.

Поняття «стратегічний сегмент» використовується у дисертаційній роботі для ідентифікації напрямку організаційного розвитку, оскільки надає можливість сформулювати стратегічні ініціативи щодо досягнення певного виду інтеграції.

Стратегічний сегмент I – інтеграція на основі частини ланцюга доданої вартості – характеризується технологічною пов'язаністю окремих частин ланцюга доданої вартості (видобуток вугілля, генерація електроенергії, збут електроенергії), підприємства є більш інвестиційно привабливими, орієнтовані на впровадження інноваційних методів оновлення виробництва та впливають на собівартість продукції через стратегію зниження витрат та екологічну відповідальність. Перевагами даної моделі організації бізнесу є відсутність впливу антимонопольного комітету.

Стратегічний сегмент II – інтеграція на основі ланцюга доданої вартості та географічної сегментації – технологічні процеси замкненого типу, мінімум два цикли (видобуток та збагачення вугілля, розподілення та продаж електроенергії) у певному географічному регіоні з метою контролю цін. Перевагою інтеграційних зв'язків є стабільність системи постачання ресурсів, ефект масштабу.

Стратегічний сегмент III – інтеграція на основі декількох ланцюгів доданої вартості енергетичної галузі, включає два і більше ланцюгів доданої вартості суміжних галузей по генерації електроенергії (генерація на основі вугілля, відновлюваних джерел, гідроенергії, термогенерація). Перевагою даного типу зв'язків є зниження трансакційних витрат, мінімізація ризиків, зростання інвестиційної привабливості та забезпечення економічної стійкості холдингів такого типу за рахунок відмінних правових зв'язків всередині холдингу.

Стратегічні сегменти IV – монофункціональна енергетична інтеграція, орієнтація на класичне поняття інтеграційних зв'язків й моногалузеву спеціалізацію: діяльність в одній галузі та виконання однієї з частин ланцюга

доданої вартості в кількох географічних сегментах (обленерго, декілька обленерго).

Стратегічний сегмент V – монофункціональна мультигалузева інтеграція характеризується діяльністю вертикально-інтегрованого холдингу в контексті створення ланцюга доданої вартості –бізнес з орієнтацією на ефект масштабу за однією функцією: виробництво електроенергії, теплоенергії, газу, нафтопродуктів та ін.; формування ланцюга доданої вартості в межах декількох географічних регіонів.

Стратегічний сегмент VI – мультиенергетична та мультисервісна інтеграція: концентрація різних видів енергетичних активів з метою надання повного переліку енергетичної продукції/послуг для кінцевого споживача. Орієнтована на монополізацію ринку за рахунок ухилення від антимонопольного законодавства, характеризується створенням стратегічного центру, що забезпечує формування довгострокових цілей ВІХ. Перевагами даного типу інтеграції є можливість отримання інвестицій від міжнародних фінансових організацій, формування комплексної політики щодо екологічної, соціальної відповідальності ВІХ, зниження ризиків постачання та збуту продукції, встановлення бар'єрів входу на ринок.

Так, Г. М. Филюк розуміє під ринковими бар'єрами «сукупність факторів об'єктивного та суб'єктивного характеру, що знижують підприємницьку активність як на окремих ринках, так і в економіці в цілому» [72, с. 21]. Такими бар'єрами можуть бути: позитивний ефект від масштабу, доступ до електромереж, лімітуюче ціноутворення, концентрація продаців, контроль над видобутком енергетичних ресурсів, технологічний розрив, вертикальна інтеграція та ін. [72, с. 22]. Тобто ВІХ за стратегічним сегментом VI уможливорює монополізацію енергетичного ринку, що деструктивно впливає на загальний індекс конкурентоспроможності національної економіки й формує умови для задоволення колективних, а не суспільних інтересів.

Специфіка національного, відносно не розвиненого з точки зору конкурентних відносин, ринку, характеризується наявністю державних та

приватних холдингів. Державні холдинги вертикально або горизонтально інтегровані, функціонують зазвичай в окремих сегментах, поєднання з сервісною складовою зустрічається вкрай рідко. Вертикально-інтегровані структури почали формуватися з 2002–2004 рр., однак відсутність досвіду управління такими структурами призводить до енергетичних дисбалансів та не узгодженого розвитку сектору. Орієнтуючись на європейський енергетичний ринок, приватні енергетичні холдинги повинні змінити стратегії організаційного розвитку у напрямі формування мультиенергетичних структур. Формування таких структур на національному енергетичному ринку підвищить стабільність поставок, а також конкурентоспроможність холдингів на міжнародних ринках, зростання енергетичної безпеки країни, та в цілому стимулюватиме розвиток промислового виробництва, виконання міжнародних енергетичних зобов'язань України.

На етапі «формування стратегії організаційного розвитку енергетичного ВІХ», ґрунтуючись на пріоритетному напрямі ОР енергетичного ВІХ пропонується обрати стратегії ОР, серед яких виділяють агресивну, конкуренту, консервативну та захисну.

Під «агресивною стратегією» розумітимемо комплекс заходів, спрямований на монополізацію енергетичного ринку в межах інституційних норм, вплив на ціноутворення формування ринку продавця, а не покупця, вихід на міжнародні ринки збуту.

«Конкурентна стратегія» передбачає злиття та поглинання суміжних підприємств, удосконалення існуючих продуктів/послуг. Стратегія передбачає урахування прогнозів станів зовнішнього середовища при формуванні можливостей розвитку.

«Консервативна стратегія» орієнтована на комплекс організаційних заходів з мінімальним рівнем ризиковості, підтримку існуючої ринкової позиції підприємства.

«Захисна стратегія» у свою чергу, вказує на аутсайдерські позиції, тому пріоритетним в межах комплексу заходів буде участь у поглинанні з більш

сильним конкурентом, утримання існуючої частки ринку або попередження банкрутства.

Визначення стратегічних ініціатив для СБО ВІХ та ВІХ в цілому на основі обраної стратегії ОР. Групи стратегічних ініціатив – це набір стратегій ОР, що спрямовані на удосконалення, оптимізацію, формування якісно нових компетенцій з метою досягнення стратегічних цілей ВІХ. Такі групи формуються на основі урахування фінансових показників діяльності ВІХ та макроекономічних прогнозів у промисловості. Загалом стратегічні ініціативи не повинні суперечити Енергетичній стратегії України та іншим нормативно-правовим актам виконавчих органів влади. Формування стратегічних ініціатив доцільно проводити за кожною СБО ВІХ, це надасть можливість підвищити комплексність прогнозу майбутніх станів, а потім окремо визначити стратегічні ініціативи і для ВІХ.

Узгодження стратегічних наборів СБО ВІХ у загальну стратегію ОР ВІХ необхідно перш за все, для зменшення ризиковості всього портфелю інвестицій. Адже на основі груп стратегічних ініціатив відбуватиметься формування фінансової програми щодо реалізації стратегії ОР ВІХ. Автором пропонується виділити у контексті пріоритетності реалізації груп стратегічних ініціатив три сценарії: песимістичний, найбільш імовірний та оптимістичний.

Розробка програми заходів реалізації стратегічного набору ВІХ передбачає формування певних управлінських компетенцій. Перш за все, доцільно сформувати кваліфіковану управлінську команду, значення топ-менеджменту у стратегічному управлінні ВІХ неможливо переоцінити. Такі команди повинні мати у своєму складі досвід роботи як у державних енергетичних структурах, приватних енергетичних ВІХ, МВА у сфері енергетичного менеджменту. Адже виконання програми заходів через систему управлінських рішень носить організаційний, мотиваційний та результативний характер. Організаційний зміст реалізації управлінських рішень полягає у формуванні системи заходів, що спрямовані на виконання поставлених завдань, сюди можна віднести плани, графіки робіт, посадові обов'язки, делегування

повноважень та відповідальності, забезпечення зворотнього зв'язку між усіма рівнями ієрархії системи, інформаційно-комунікаційні технології звітності та взаємодії ті ін. Мотиваційний характер пов'язаний із системою управління персоналом, що передбачає дотримання норм, правил, інструкцій, стимулювання праці та навчання персоналу. Результативний характер – це ефективність всіх управлінських рішень, а отже, і господарської діяльності в цілому – ступінь досягнення стратегічних цілей. На даному етапі відбувається становлення та фіксація взаємодії керуючої та керованої систем на основі застосування певних методів впливу. Програма затверджується на зборах акціонерів, тому, що вимагає виділення певних фінансових ресурсів, які є основою генерування прибутку акціонерів – дивідендів.

Управління впровадженням стратегій ОР стратегічного набору ВІХ пов'язано з документальним забезпеченням всіх бізнес-процесів ВІХ. Формування регламентів, процедур, стандартів, їх уніфікація на всіх СБО ВІХ є необхідною умовою при управлінні реалізацією стратегій ОР.

Оцінювання ефективності реалізації та коригування стратегії ОР ВІХ передбачає аналіз відхилень від планових показників, ідентифікацію вузьких місць. Також доцільно застосування стохастичних моделей певних управлінських процесів, на основі даних такого моделювання можна розробити заходи регулюючого впливу.

Таким чином, теоретичний аналіз основ стратегічного управління ОР енергетичних ВІХ, можна стверджувати, що сьогодні для досягнення цілей ОР важливим є застосування адаптивних стратегічних інструментів, які є складовими механізмами у власній концепції стратегічного управління ОР енергетичного ВІХ. Саме за рахунок цього можливо ідентифікувати всі фактори впливу на процес стратегічного управління. Також важливо зазначити, що більшість виділених нами об'єктів є похідними від організаційної структури (вибір напрямку розвитку передбачає формування відповідної організаційної структури в залежності від форми вертикальної інтеграції), організаційної культури (на етапі формування програми реалізації стратегій ОР ВІХ

передбачено створення управлінських команд, налагодження управлінської взаємодії на всіх рівнях ієрархії), бізнес-процесів (на етапі управління впровадженням стратегій ОР передбачено удосконалення процедур, стандартів, регламентів, що і являє собою організацію бізнес-процесів ВІХ).

Отже, сформована нами удосконалена концепція стратегічного управління ОР енергетичного ВІХ надає можливість виокремити як сам процес стратегічного управління, так і об'єкти впливу з метою ефективної реалізації програм ОР у ВІХ.

1.3 Оцінювання організаційного розвитку вертикально-інтегрованих холдингів у стратегічному управлінні

Процес стратегічного управління ОР ВІХ повинен відповідати викликам VUCA середовища. Успішна реалізація процесу стратегічного управління можлива за умови вчасного прийняття відповідних управлінських рішень. Завдання стратегічного управління – формування комплексу управлінських рішень на основі інструментів стратегічного аналізу. Оскільки управлінські рішення орієнтовані як на ініціацію процесу формування стратегії, так і на стратегію як ціль стратегічного управління, інструменти, за допомогою яких формуються альтернативи ОР у контексті стратегії, повинні оптимізувати ефективність процесу прийняття управлінських рішень.

Більшість методів стратегічного управління ОР ВІХ загалом спрямовані на оцінювання результативності процесу реалізації стратегії, методик формування та реалізації стратегій ОР, що включають вибір стратегічних альтернатив й оцінювання їх пріоритетності, а також оптимізації процесів стратегічного управління за рахунок економіко-математичного моделювання поведінки суб'єктів господарювання на основі ретроспективних та поточних показників діяльності із формуванням сценаріїв майбутнього. Враховуючи вищезазначене, автором пропонується згрупувати методи стратегічного управління ОР ВІХ за даними критеріями (рис. 1.7).

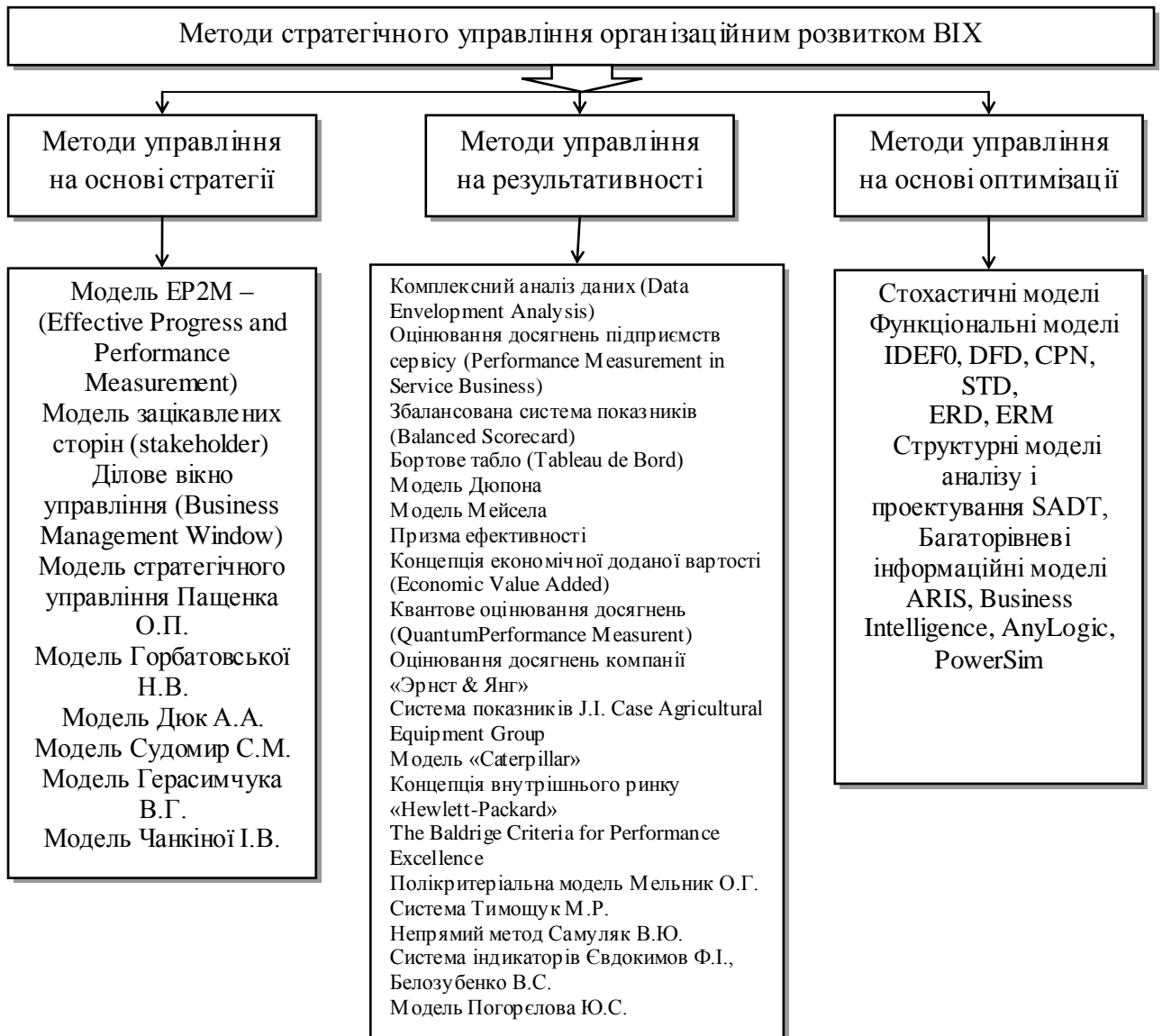


Рис. 1.7. Методи стратегічного управління ОР ВІХ

Джерело: складено автором на основі даних [73; 74; 75;]

Методи управління на основі стратегії ґрунтуються на загальній теорії стратегічного управління, що розуміє організаційний розвиток як об'єкт управління відповідно вплив на нього здійснюється за рахунок реалізації етапів стратегічного управління. Результатом такого впливу є формування та реалізація програми ОР з метою отримання прибутку.

Модель EP2M – (Effective Progress and Performance Measurement) розроблена К. Адамсом та П. Робертсом у 1993 р., розуміє процес стратегічного управління як формування та реалізацію стратегії на основі аналізу клієнтів, ринків, підвищення ефективності внутрішніх бізнес-процесів [76, с. 14].

Модель зацікавлених сторін (Stakeholder) орієнтована на виділення всіх учасників господарської діяльності холдингу з метою ідентифікації управлінських компетенцій, що необхідні при прийнятті управлінських рішень [77].

Ділове вікно управління (Business Management Window) передбачає формування концепції стратегічного управління діяльністю від розробки товарів і послуг до продажу кінцевому споживачу. Акцентує увагу на поєднанні цілей зовнішнього і внутрішнього управління.

Модель стратегічного управління Пащенко О. П. розуміє розвиток як сукупність складових потенціалу підприємства. Модель передбачає ретроспективний аналіз потенціалу, що у свою чергу може стати основою стратегічного аналізу. Автор виділяє також етап прогнозування, однак не у якості програм ОР, а ідентифікації наявних ресурсів, тенденцій ринку [78].

Модель управління ОР Горбатовської Н. В. акцентує увагу на діагностиці та оптимізації організаційної структури при реалізації процесу управління ОР. Автор вважає, що оптимізація організаційної структури за допомогою зовнішніх консультантів є основою успішного впровадження стратегії ОР [79, с. 51]. Модель передбачає використання показників ефективності організаційних структур за такими групами: господарська структура підприємств (фінанси); кадрова структура підприємства (продуктивність праці, зарплата, кваліфікація); організаційна структура управління підприємством (ефективність діяльності, раціональності, гнучкості, децентралізації) [79, с. 243].

Модель стратегічного управління ОР Судомир С. М. передбачає вибір концепції розвитку як основи формування місії підприємства. Основою вибору напрямів ОР підприємства є вибір типів поведінки та реакції: приростний, підприємницький, конкурентний, інноваційний, стратегічний. Також автор пропонує спочатку сформувати відповідний організаційний потенціал для реалізації стратегій ОР, для управління яким необхідно створити дієву структуру управління та систему організаційної взаємодії [80, с. 5–6].

Модель Дюк А. А. об'єктами ОР виділяє структуру управління, управлінський профіль організаційний клімат, організацій культуру, організаційну взаємодію [81,с. 16]. Реалізація програми ОР, на думку автора можлива за рахунок адаптації моделей організаційної культури (Сате, Хорстед, Блейка, Ханді та ін.) як умови здійснення трансформаційних перетворень. Оцінювання здійснюється на основі розроблених автором інтегрованих показників за об'єктами ОР.

Модель Герасимчука В.Г. «циклічне управління розвитком підприємства» передбачає здійснення діагностичного аналізу, об'єктами якого є, на думку автора, поточний стан підприємства, довгостроковий прогноз, виклики зовнішнього середовища; формування цілей – як коригування поточного стану, їх оцінка, проведення ранжування відповідно до кінцевої мети; стратегічного планування, в основі якого –генерування стратегій ОР, їх якісний відбір, та формування тактичних заходів; тактичного планування – формування, реалізація оперативних планів; контролю на основі збору та аналізу інформації про систему, ідентифікації відхилень [43, с. 37]. Дана модель розглядає підприємство з позицій системного підходу, адже управління здійснюється на всіх етапах розвитку підприємства як синергетичної системи, значна увага приділяється управлінському персоналу, зокрема, оцінці техніки управління тобто вартості технічних засобів управління, сумарній тривалості використання технічних засобів, плановому фонду тривалості робіт технічних засобів управління та обсягів робіт, виконуваних механічним способом [82, с. 22].

Модель Чанкіної І. В. акцентує увагу на розумінні підприємства з позицій синергетичного підходу [83]. Автор виділяє три моделі управління розвитком підприємства: перша, характеризується побудовою моделей індикативного простору дослідження з метою ідентифікації індикаторів ОР; друга, побудова моделей діагностики та прогнозування стану розвитку підприємства – на основі поточного стану будуються короткострокові прогнози; третя, управління розвитком підприємства – визначає взаємозв'язки між ефектами, що виникають у процесі трансформації функціональних сфер підприємства. На даному етапі

автор пропонує використовувати економіко-математичні методи моделювання – економетричні моделі, кореляційний аналіз, імітаційне моделювання на основі концепції системної динаміки, моделі часових рядів. Застосування такого математичного інструментарію у процесі стратегічного управління ОР, на думку автора, надає змогу включити вплив ефектів трансформації економіки на формування потенціалу підприємства.

Методи управління на основі визначення результативності ОР підприємства надають можливість якісно оцінити ефективність програм ОР підприємства. Інформація отримана за рахунок застосування даних методів є підґрунтям коригування стратегій ОР та систем управління ОР підприємств.

Комплексний аналіз даних (Data Envelopment Analysis) визначає загальну ефективність виробничих підрозділів на основі даних про готову продукцію (прибуток, рентабельність, управлінська ефективність та ін.) та витрат на її формування (всіх видів ресурсів). Метод надає змогу ідентифікувати пріоритені напрями виробництва [84].

Оцінювання досягнень підприємств сервісу (Performance Measurement in Service Business) здійснює контроль всіх етапів управління: формування стратегії, цілей, планів, бюджетів, стандартів. Застосовується лише для підприємств сфери послуг, оскільки використовує такі показники оцінювання: фінансові, логістичні, гнучкості, якості сервісу, використання ресурсів, конкурентоспроможності [85, с. 35–36].

Збалансована система показників (Balanced Scorecard) – комплексний підхід до оцінювання розвитку підприємства, ґрунтується на чотирьох основних групах показників оцінювання: фінанси, бізнес-процеси, клієнти, персонал та навчання. Передбачає ідентифікацію ключових показників ефективності за кожною групою показників з метою встановлення відповідності стратегічним цілям. Методика є найпоширенішою у світі за використанням у системі стратегічного управління ОР [86].

Концепція економічної доданої вартості (Economic Value Added) оцінює ефективність управлінських рішень за фінансовим критерієм. Визначення

різниці між рентабельністю інвестованого капіталу та вартістю підприємства ідентифікує додану вартість, тобто позитивний чи негативний ефекти управлінських рішень. Недоліком даного методу є обмеженість у виборі лише фінансових показників на фоні зростання ролі якісних показників [87].

Квантове оцінювання досягнень (Quantum Performance Measurement) використовує показники якості, витрат та часу для оцінювання продуктивності підприємства. Відмітною характеристикою методу є здійснення аналізу на всіх рівнях ієрархії як управлінської, так і процесної та інших функціональних сферах підприємства. Метод включає не фінансові показники діяльності підприємства – креативність персоналу, мотивація, гнучкість та ін. [88, с. 63].

Критерій Балдріджа «ефективні переваги» (the Baldrige Criteria for Performance Excellence) – комплексна методика підвищення ефективності діяльності підприємства. Аналіз здійснюється за такими сферами: організаційний профіль, управління (лідерство, стратегічне планування, клієнти), результати (управління персоналом, бізнес-процеси, ефективність), інформаційний базис (збір, аналіз та управління знаннями) [89].

Полікритеріальна модель Мельник О.Г. спрямована на комплексну діагностику розвитку підприємства на основі таких параметрів, як рівень масштабності розвитку та якості розвитку. Дані параметри характеризуються певним набором бізнес-індикаторів, з використанням яких проводиться оцінювання. Рівень масштабності передбачає застосування таких бізнес-індикаторів, як чистий прибуток/збиток, чистий дохід від реалізації, собівартість, середньорічна вартість активів, основних засобів, оборотних активів. Рівень якості розвитку: коефіцієнт своєчасності виготовлення продукції, бездефектності, капіталізації вартості. Інтегральний показник рівня розвитку підприємства визначається у динаміці, що уможлиблює ідентифікацію ретроспективного тренду розвитку та є підґрунтям для формування прогнозів. Недоліком даного методу є, на нашу думку, використання лише фінансових бізнес-індикаторів, розвиток є системним поняттям, у складі якого взаємодіють різні системи підприємства [90;91, с. 25–27].

Система Тимошук М. Р. акцентує увагу на виділенні цільових груп показників оцінювання рівня розвитку, таких як удосконалення бізнес-процесів, задоволення потреб та очікувань споживачів, розвитку внутрішніх можливостей та задоволення потреб та інтересів акціонерів. Оцінювання пропонується здійснювати із урахуванням внутрішніх та зовнішніх суб'єктів впливу на підприємство. Система оцінювання складається з абсолютних та відносних показників. Недоліком такого підходу є відсутність методології приведення у безрозмірний вид всіх показників, що унеможливорює отримання якісних результатів оцінки рівня розвитку, а також урахування тенденцій/результатів розвитку лише за останні три роки, що є неприпустимим для інтегрованих структур [92, с. 12, 15].

Непрямої метод Самуляк В. Ю. передбачає застосування обмеженої кількості показників – середньорічного приросту валового доходу та рівня потенціалу розвитку. Автори керуються тим, що така кількість показників є найбільш прийнятною та зручною в оперуванні. Проте, на нашу думку, даний метод можна віднести до експрес-аналізу, оскільки необхідно враховувати цілі оцінювання розвитку та доступність інформації [93, с. 289].

Система індикаторів Євдокимова Ф. І., Белозубенко В. С. побудована в контексті розуміння економічної безпеки підприємства як умови для реалізації програм розвитку. Автори виділяють техніко-технологічні індикатори оцінювання розвитку підприємства за такими напрямками, як ефективність використання, відтворення, знос основних виробничих фондів, інтенсивність оновлення технологій, науково-виробнича новизна використовуваної техніки та технологій та конкурентоспроможність продукції. Для наочності отриманих результатів використовують критерії порівняння показників витрат різних періодів ретроспективи [94]. Недоліком даного методу є обмеженість у контексті набору показників, що вказує на оцінки виробничого аспекту діяльності підприємства.

Модель оцінювання кубічного розвитку підприємства Погорелова Ю. С. складається з п'яти рівнів показників, що класифіковані за видами

змін. Автором виділено показники зміни потенціалу на початок періоду та кінець, показники кількісних змін фінансових (зміна доходу, рентабельності та ін.) та стратегічних показників (зміна продуктивності праці, частки ринку, інноваційного характеру внутрішніх процесів), показники якісних змін – внутрішніх (якості продукції, внутрішніх процесів, управління) та зовнішніх (зміна конкурентоспроможності, іміджу) [95, с. 48]. Метод є громіздким, велика кількість обчислень нівелюють практичну цінність, також відсутній підхід переведення отриманих значень показників у безрозмірний вид.

Методи управління на основі оптимізації передбачають моделювання процесів підприємства з метою формування прогнозів варіантів ОР та впровадження методів стратегічного управління ОР у інформаційну систему підприємств.

Стохастичні моделі орієнтовані на моделювання розвитку систем управління підприємством із урахуванням впливу зовнішніх факторів. Формування прогнозів ОР підприємства відбувається на основі визначення імовірності його виникнення, побудова стохастичних моделей здійснюється на основі певних методик.

Функціональні моделі (IDEF0) використовуються для аналізу бізнес-процесів на підприємстві, побудови ієрархічних зв'язків та взаємозалежностей між певними функціями підприємства як суб'єкта господарювання, визначення необхідних ресурсів, формуванні нормативів, що регулюють процеси та ідентифікації техніко-економічних показників станів досліджуваного підприємства [96, с. 84].

Структурні моделі аналізу і проектування (SADT, DFD, CPN, STD, ERD, ERM) визначають підприємство як систему: ціллю застосування даного типу моделей є взаємоузгодження всіх функціональних підсистем підприємства через декомпозицію системи управління підприємством на автоматизовані функції [96, с. 101].

Багаторівневі інформаційні моделі (ARIS, Business Intelligence, AnyLogic, PowerSim) являються системами підтримки прийняття управлінських рішень,

оскільки включають в себе методи стратегічного управління. Ефективність застосування таких інформаційних моделей пов'язана з консолідацією, структуруванням та агрегуванням вхідної та вихідної інформації. Оптимізація процесів прийняття управлінських рішень являється основним завданням створення та інтеграції багаторівневих інформаційних систем у діяльність підприємств.

Програмний продукт AnyLogic складається з трьох методів моделювання економічних процесів: системної динаміки, дискретного та агентського моделювання. Така система стратегічного управління може здійснювати побудову виробничих процесів – видобутку, генерації та продажу енергоресурсів, та бізнес-моделювання, враховуючи ринкові фактори впливу та конкуренцію. AnyLogic надає можливість сформулювати декілька альтернатив ОР, ідентифікувати вузлик місця процесу ОР [97].

Методологія ARIS використовується для аналізу певних критичних ситуацій/«вузьких місць», що виникають при реалізації програм ОР. ARIS надає можливість ідентифікувати та відобразити у вигляді графічних моделей основні підсистеми підприємства, бізнес-процеси та інформаційні потоки [98, с. 142].

Отже, використання методів стратегічного управління на основі оптимізації є ефективним інструментом, що надає змогу вирішити питання не тільки ретроспективного аналізу функціонування суб'єкта господарювання, а й побудувати прогнози ОР підприємства, враховуючи потенціал підприємства та зовнішні фактори впливу на діяльність. Результатом є формування нескінченної кількості стратегічних альтернатив, які і є стратегіями ОР залежно від прогнозованих станів зовнішнього середовища. Недоліком даної групи є перш за все, висока вартість програмних продуктів, значні витрати на їх інтеграцію в існуючу систему стратегічного управління підприємством, а також відсутність кваліфікованого персоналу у сфері бізнес-моделювання.

Загалом, основними проблемами розглянутих нами методів стратегічного управління ОР є незбалансованість при формуванні системи показників

оцінювання ретроспективного, поточного та прогнозованого станів підприємства; різна розмірність показників; складність обчислення значень певних показників; висока вартість програмних продуктів; критичні ризики інтеграції в систему стратегічного управління [99].

Отже, як ми бачимо не існує комплексної методики управління ОР підприємства, одні методи враховують виробничі та фінансові індикатори, інші бізнес-процеси, ще інші лише організаційний фактор (рис. 1.8). Однак в умовах VUCA середовища – це середовище, що розвивається, у світі, який характеризується нестійкістю, невизначеністю, складністю і неоднозначністю (VUCA –volatility, uncertainty, complexity and ambiguity) [100] науковцям необхідно створити теоретичне підґрунтя для ефективної господарської діяльності підприємств.

Проблема формування системи показників для стратегічного управління ОР енергетичних ВІХ полягає в складності бізнес-процесів в цілому. Різні галузі, різні показники ефективності, які необхідно в кінцевому рахунку привести у взаємоузгоджений вигляд, який би дав змогу оцінити за кожним або напрямом діяльності або функціональною сферою ідентифікувати процеси розвитку, встановити, чи відповідають вони стратегії. В іншому випадку виникає потреба у зміні системи стратегічного управління, методичних підходів до формування стратегії, що враховуватимуть як поточний стан підприємства, так і потенційно можливий – тобто той, що відповідатиме наявним ресурсам та управлінській компетентності.

У результаті проведеного аналізу ідентифіковано, що перелік показників за якими здійснюється управління та контроль, є різним відповідно до кожної методики. Враховуючи специфіку діяльності енергетичних ВІХ, нами пропонується виділити такі групи показників, як фінансові, виробничі, інноваційно-технологічні, маркетингові, соціальні, інституційні, екологічні, управлінські [99]. Фінансові відображатимуть ретроспективний, поточний та прогнозний сценарії розвитку ВІХ за рентабельністю, діловою активністю та ін.

Критерії порівняння	Методи управління на основі стратегії									Методи управління на основі визначення результативності організаційного розвитку										Методи управління на основі оптимізації					
	Модель EP2M	Модель зацікавлених сторін	Ділове вікно управління	Модель Пащенко О.П.	Модель ОР Горбатовської Н.В.	Модель Судомир С.М.	Модель Дюк А.А.	Модель Герасимчука В.Г.	Модель Чанкіної І.В.	Комплексний аналіз даних	Оцінювання досягнень підприємств сервісу	Збалансована система показників	Концепція економічної доданої вартості	Квантове оцінювання досягнень	Критерій Балдріджа «ефективні переваги»	Полікритеріальна модель Мельник О.Г.	Система Тимошук М.Р.	Непрямий метод Самуляк В.Ю.	Система Євдокимова Ф.І., Белозубенко В.С.	Модель Погорелова Ю.С.	Стохастичні моделі	Функціональні моделі	Структурні моделі аналізу і проектування	Багаторівневі інформаційні моделі	
Показники:																									
Фінансові	+	+	+	+	+	+		+	+		+	+	+		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Виробничі			+					+	+	+	+	+		+	+	+		+	+	+	+	+	+	+	+
Кадрові	+	+			+	+	+	+	+		+			+		+		+	+	+	+		+	+	+
Соціальні						+	+														+	+	+	+	+
Маркетингові				+		+								+	+	+	+			+	+	+	+	+	+
Інноваційні								+							+				+			+	+		+
Інвестиційні	+	+						+							+		+					+	+	+	+
Майнові	+						+										+			+		+	+	+	+
Екологічні																						+			+
Можливість інтеграції в систему управління	+									+	+	+			+						+	+	+	+	+
Часовий горизонт:																									
Ретроспективний	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Поточний	+		+	+	+	+	+	+	+	+			+		+	+		+		+	+	+	+	+	+
Прогнозний				+				+	+						+						+	+	+	+	+
Розмірність показників:																									
Абсолютні	+			+	+	+	+	+	+	+	+	+		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Відносні		+	+	+	+	+	+	+	+			+	+	+	+		+			+	+	+	+	+	+

Рис. 1.8 Порівняння методів стратегічного управління організаційним розвитком підприємств

Джерело: доповнено автором на основі [90; 91; 92; 93]

Виробничі – ефективність видобутку, генерації та продажу енергетичних продуктів та послуг, втрати в мережах, фондоємність. Інноваційно-технологічні – частоту оновлення технологічних процесів. Маркетингові – обсяги реалізації продукції/послуг, лояльність покупців, зміну обсягів продажу. Соціальні – витрати на розвиток інфраструктури місто- утворюючих підприємств, охорону праці, рівень травматизму, ефективність соціальної відповідальності бізнесу. Інституційні – вплив державних органів влади на діяльність. Екологічні – норми викидів шкідливих речовин в атмосферу та навколишнє середовище, збиткоємність продукції. Управлінські – витрати на навчання, раціональність структури управління, її рентабельність та ін.

Більшість методів не є придатними для інтеграції в інформаційну систему управління з метою одержання даних для прийняття стратегічних рішень. Методи оптимізації, на відміну від інших, є прийнятними для інтеграції в систему стратегічного управління. Інтеграція може відбуватися, на нашу думку, як і власним інформаційним відділом, так і на договорах про залучення зовнішніх консультантів та розробників програмного забезпечення. У будь-якому випадку, доцільним є формування імовірнісних сценаріїв інтеграції методик управління ОР в систему управління ВІХ з використанням стохастичних моделей.

Часовий горизонт проаналізованих моделей також є різним. Однак, відмітною особливістю є використання ретроспективних та поточних даних. Формування динамічних моделей не є поширеним явищем у практиці стратегічного управління ВІХ. Це зумовлено складністю прогнозування та відсутністю кваліфікованих управлінських кадрів. На нашу думку, в основі системи стратегічного управління передусім повинні використовуватися і прогнозні значення, поряд із ретроспективним та поточними.

Ще однією особливістю методів є різна розмірність показників та відсутність механізмів приведення їх у безрозмірний вигляд. Загалом, такий підхід до управління та оцінювання є необґрунтованим та складним для підведення наочних підсумків аналізу. На нашу думку, доцільно

використовувати методи Аїда та корисної вартості для приведення до одної розмірності показників. Також використання даних методів характеризується прийнятним графічним інструментарієм представлення, що є актуальним при формуванні звітів та презентацій.

Отже, у результаті здійснення компаративного аналізу існуючих методів стратегічного управління ОР ВІХ можна зробити такий висновок: відсутність комплексного підходу до стратегічного управління ОР в частині переліку показників, їх розмірністю, часовим критерієм та можливістю впровадження в систему стратегічного управління ВІХ актуалізує дослідження проблем в частині формування стратегій ОР ВІХ в енергетичному секторі. Вирішення даних завдань є пріоритетним напрямом наших подальших досліджень, з ціллю підвищення ефективності управлінських рішень через формування нових підходів до стратегічного управління ВІХ.

Висновки до розділу 1

У першому розділі «Теоретичні засади стратегічного управління організаційним розвитком вертикально-інтегрованих холдингів» на основі опрацювання наукової літератури та аналітичних даних ідентифіковано причини створення вертикально-інтегрованих холдингів, що стали мотивами розвитку теорії ОР, обґрунтовано формування концептуальної моделі стратегічного управління ОР ВІХ та досліджено теоретико-методичні підходи щодо оцінювання ОР ВІХ.

1. Аналіз наукової літератури щодо визначення сутності поняття «вертикально-інтегрований холдинг» показав, що немає універсального трактування даного економічного явища. Запропоновано власне тлумачення даного поняття як об'єднання підприємств – фізичних та юридичних осіб, що на основі управління вертикальними виробничо-технологічними зв'язками, формує додану вартість, що є показником ефективності для стейкхолдерів.

2. Уточнено визначення поняття «організаційний розвиток» як комплексний, стратегічно орієнтований процес якісних змін організаційного профілю підприємства, спрямований на підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом змін у стратегії, структурі, процесах та культурі з використанням знань прикладних наук про поведінку; це дало змогу аргументувати застосування поняття «організаційний розвиток вертикально-інтегрованих холдингів» – це комплексний, стратегічно орієнтований процес якісних змін організаційного профілю холдингу, який ґрунтується на принципах комбінації просторових та вертикальних зв'язків, що здатні до субституційного та комплементарного оперування на пріоритетних ринках із метою досягнення стратегічних цілей холдингу. Зазначене визначення поняття відрізняється від існуючих тим, що пропонує новий спосіб досягнення цілей ВІХ – вертикальну інтеграцію. Субституційне та комплементарне оперування складовими ОР ВІХ (стратегією, процесами, організаційною структурою, організаційною культурою) розглядаються як механізми підвищення конкурентоспроможності на цільових ринках збуту.

3. Узагальнено класифікацію моделей організаційного розвитку ВІХ за наступною класифікаційною ознакою: поширеність змін в системі управління ВІХ; виділено одиничні, дифузні та інноваційні моделі, що уможливило формування системного бачення організаційного розвитку ВІХ як об'єкта стратегічного управління.

4. Визначено «стратегічне управління організаційним розвитком ВІХ» як динамічний процес реалізації цілей організаційного розвитку ВІХ шляхом розробки та прийняття раціональних управлінських рішень щодо змін внутрішньої системи ВІХ як відповіді на взаємодію з зовнішнім середовищем через функції планування, організацію, координацію, стимулювання та контролю.

5. Запропоновано наступні етапи стратегічного управління організаційним розвитком ВІХ: формування цілей розвитку; проведення стратегічної діагностики потенціалу ВІХ; вибір напрямку організаційного розвитку енергетичного ВІХ; ідентифікація стратегічних ініціатив; узгодження стратегічних наборів у загальній стратегії ВІХ; розробка програми заходів реалізації стратегічного набору ВІХ; управління впровадженням стратегій ОР ВІХ; оцінювання ефективності реалізації стратегії та її коригування. Особливістю даного процесу є його циклічність, що уможливлює ефективне використання потенціалу ВІХ.

6. Концептуальна модель стратегічного управління ОР ВІХ забезпечує цілеспрямований організаційний розвиток ВІХ й складається із сукупності засобів та методів управління складовими діяльностями ВІХ: маркетинговою, фінансовою, виробничою, інноваційно-технологічною, соціальною, екологічною, інституційною та управлінською. Запропонована концептуальна модель визначає напрям організаційного розвитку ВІХ, що дає змогу врахувати специфічні особливості організаційних форм ВІХ та розробити сценарії ОР ВІХ.

7. Наукове узагальнення теоретико-методичних підходів щодо визначення напрямів організаційного розвитку ВІХ уможливили формування матриці

«рівень галузевої спеціалізації – рівень вертикальної інтеграції». Практичне застосування результатів даного матричного аналізу дасть змогу обґрунтувати доцільність прийняття рішень про зміну стратегій ОР ВІХ, оскільки включає як ефективність системи управління, так і кількість рівнів вертикальної інтеграції зазначеної системи, за такими напрямками: інтеграція на основі частини ланцюга доданої вартості; інтеграція на основі ланцюга доданої вартості та географічної сегментації; інтеграція на основі декількох ланцюгів доданої вартості; монофункціональна енергетична інтеграція; монофункціональна мультигалузева інтеграція; мультиенергетична та мультисервісна інтеграція.

8. Концептуальна модель стратегічного управління ВІХ ґрунтується на виборі за результатами стратегічного аналізу організаційного розвитку ВІХ таких стратегій як агресивна, конкурентна, консервативна та захисна. При виборі певного напрямку ОР ВІХ має можливість сформувати групу стратегічних ініціатив, що включатимуть результативні інструменти конкурентної боротьби.

9. Для вдосконалення теоретико-методичних підходів до оцінювання ОР ВІХ згруповано методи управління ОР ВІХ за наступними критеріями: оцінювання результативності процесу реалізації стратегії; методик формування та реалізації стратегій ОР, що включають вибір стратегічних альтернатив й оцінювання їх пріоритетності; оптимізації процесів стратегічного управління за рахунок економіко-математичного моделювання поведінки ВІХ. Зроблено висновок, що відсутність комплексної методики оцінювання ОР ВІХ зумовлено відмінностями у формуванні системи оціночних показників, часовому горизонті оцінювання, а також розмірності показників. Урахування зазначених відмінностей в концептуальній моделі СУ ОР ВІХ дасть змогу забезпечити прогнозований рівень розвитку ВІХ.

Наукові результати, отримані у даному розділі опубліковані в роботах [45; 46; 99; 101; 203; 204; 205; 209; 202].

РОЗДІЛ 2

СТРАТЕГІЧНА ДІАГНОСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ВЕРТИКАЛЬНО-ІНТЕГРОВАНІХ ХОЛДИНГІВ ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРА УКРАЇНИ

2.1 Тенденції розвитку підприємств енергетичного сектора України

Підприємства енергетики – основа розвитку економіки, тому зростання генеруючих потужностей є умовою стабільності галузі. Загалом, на діяльність підприємств енергетики здійснюють вплив фактори макро- та мезорівня. Більшість підприємств промисловості України сприймають фактори макрорівня як опосередкованого впливу на діяльність, здійснення управління якими є неможливим. Підприємства енергетики, на відміну від інших, є активними учасниками макроекономічних процесів. Враховуючи те, що Україна надає різноманітні види енергетичних послуг у європейському напрямі, будь-які зміни на даних ринках матимуть прямий вплив і на українські підприємства енергетики.

Ідентифікація макроекономічних показників впливу на підприємства енергетики надасть змогу визначити рівень нестабільності чи стабільності зовнішнього середовища.

Світовий обсяг енергоспоживання як показник пріоритетності інвестування у дану галузь має тенденцію до зростання за результатами аналізу за період 1971–2012 рр. становить 13,1 млрд т.н.е. Визначимо, наскільки прогнозованим є споживання ресурсів за видами, побудувавши функції ліній тренду (табл. 2.1). Так, вугілля, газ, відновлювані джерела енергії мають статичний період зростання, що вказує на пріоритетність у програмах розвитку українських підприємств даних енергетичних галузей. Водночас, нафта, гідрогенерація, біогаз та інші (термо, гейзерна і т.д.) характеризуються нестабільністю у споживанні, і є важко прогнозованими у динаміці.

Таблиця 2.1

Результати оцінювання енергоспоживання 1971–2012 рр.

Вид енергоресурсу	Значення
Вугілля	$y = 255,67x + 778,33; R^2 = 0,9846$
Нафта	$y = 136,67x + 1588,9; R^2 = 0,186$
Газ	$y = 170,83x + 451,39; R^2 = 0,6065$
Відновлювані	$y = 101,17x + 69,167; R^2 = 0,8511$
Гідро	$y = 22,367x + 110,72; R^2 = 0,3457$
Біогаз	$y = 34,733x + 407,78; R^2 = 0,3649$
Інші	$y = 25x - 61,667; R^2 = 0,4011$

Джерело: розраховано автором на основі даних [102]

Наступним макроекономічним показником є виробництво електроенергії з використанням таких видів енергоресурсів як вугілля, нафта, газ, ядерна енергія. Більшість показників є прогнозованими, проте виробництво на основі відновлюваних джерел є динамічно нестабільним, оскільки коефіцієнт детермінації – 0,497 (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Результати оцінювання 1971–2015 рр.

Вид енергоресурсу	Значення за макроекономічними показниками	
	Виробництво:	Імпорт
Вугілля	$y = 54546x + 1E+06; R^2 = 0,8747$	$y = 15138x + 25393; R^2 = 0,9111$
Нафта	$y = 36489x + 3E+06; R^2 = 0,9075$	$y = 19378x + 1E+06; R^2 = 0,2968$
Газ	$y = 47022x + 743532; R^2 = 0,9846$	$y = 20697x - 58402; R^2 = 0,9614$
Ядерна енергія	$y = 14936x + 116675; R^2 = 0,6333$	-
Відновлювані джерела	$y = 19765x + 719716; R^2 = 0,497$	$y = 291,84x - 3424; R^2 = 0,4893$
Вид енергоресурсу	Значення	
	Експорт	Транспортування
Вугілля	$y = -15771x - 14256; R^2 = 0,9082$	$y = -794x + 32360; R^2 = 0,9242$
Нафта	$y = -16843x - 1E+06; R^2 = 0,2427$	$y = 0,4302x - 1,0064; R^2 = 0,2635$
Газ	$y = -20710x + 56353; R^2 = 0,9643$	$y = 1854,8x + 3817,2; R^2 = 0,6888$
Ядерна енергія	-	-
Відновлювані джерела	$y = -269,9x + 3173,9; R^2 = 0,5004$	$y = 1203,3x - 12421; R^2 = 0,567$

Джерело: розраховано автором на основі даних [103]

Показники імпорту за видами енергетичних ресурсів прогнозовані за вугіллям та газом, відсутність динаміки спостерігається за нафтою та

відновлюваними джерелами. Експорт енергетичних ресурсів є складно прогнозованим за нафтою та має тенденцію до спаду. Транспортування енергетичних ресурсів має зростаючий в динаміці тренд, крім нафти ($R^2 = 0,2635$).

Загалом, показники макроекономічного рівня є прогнозованими, достовірність та об'єктивність одержаних результатів підтверджується глибиною ретроспективи (сорок чотири роки). Визначення напрямів впливу макроекономічних показників на діяльність українських енергетичних холдингів є важливим етапом у процесі стратегічного управління організаційним розвитком, оскільки уможливорює розширення як горизонтів планування, так і об'єктів інвестування.

Основними тенденціями світового енергетичного ринку є [104]:

- 1) підвищення цін на енергоресурси;
- 2) диверсифікація джерел енергії – розвиток термоядерної та водневої енергетики, фінансування проектів відновлюваної енергетики, збільшення потужностей атомної енергетики;
- 3) геополітичні конфлікти між розвиненими країнами за лідерство в світовій економіці, а отже і споживання енергетичних ресурсів;
- 4) скорочення запасів енергоресурсів та виникнення залежності від імпорту;
- 5) монополізація ринку десяткою країн, що мають енергетичні запаси;
- 6) інноваційне та технологічне оновлення процесів виробництва енергії – збільшення фінансування;
- 7) екологічні проблеми, зміна клімату та штрафи по Кіотському протоколу.

Світовий енергетичний ринок характеризується зростанням рівня невизначеності: нестабільність цін енергоносіїв, геополітичні конфлікти в основних країнах експортерів та транзитерів енергоносіїв вимагають перегляду енергетичних стратегій більшості споживачів енергоносіїв світового ринку. Пріоритетними питаннями на світовому енергетичному ринку стали:

енергоефективність, відновлювані джерела енергії, енергетичні субсидії, зростання економік Китаю й Індії та спад імпорту Європою та США. Зростання попиту на вугілля та природний газ й надалі впливатиме на енергетичний ринок. Енергетичні системи різних географічних зон стають все більш пов'язаними між собою, автоматизованими, модернізованими та характеризуються доступністю інформації про можливі нові ризики, які матимуть місце в майбутньому.

Індикатором економічного розвитку є обсяг ВВП країни. Співставивши його з даними річного споживання первинної енергії (табл. 2.3), встановлено, що країни з високим рівнем ВВП, споживають значні обсяги енергоресурсів.

Таблиця 2.3

Взаємозв'язок ВВП та споживання енергетичних ресурсів, 2015 р.

Країни	Питоме річне споживання первинної енергії			ВВП	
	Млн.т.н.е.	% у світі,	Рейтинг	Млн. дол.	Рейтинг
Світ	12476,6	100		77 608 740	
США	2208,8	17,7	2	17 416 250	1
КНР	2735,2	21,9	1	10 355 550	2
Японія	478,2	3,8	5	4 769 800	3
Німеччина	311,7	2,5	6	3 820 460	4
Франція	245,4	2,0	8	2 902 330	5
Великобританія	203,6	1,6	9	2 847 600	6
Бразилія	274,7	2,2	7	2 244 130	7
Італія	162,5	1,3	10	2 129 280	8
Росія	694,2	5,6	3	2 057 300	9
Україна	125,3	1,0	14	177 430	55

Джерело. Складено автором на основі [104]

Можна сказати, що споживання первинної енергії є індикатором розвитку економіки – чим вищий рівень споживання, тим більший обсяг ВВП країни. Співставлення ВВП та споживання енергії необхідно для прогнозування розвитку економіки в цілому. Україна посідає 55 місце за обсягом ВВП – 177 430 млн дол. та 14 місце за споживанням енергетичних ресурсів, а це 1 % всього світового споживання, така невідповідність обсягів ВВП споживанню,

свідчить про високу енергоємність економіки. Також, споживання енергетичних ресурсів є індикатором розвитку світової економіки, адже поступове зростання енергоспоживання в 2012 р. на 1,8 % проти 2011 р., вказує на ріст економіки.

Проте, зростання відбулось за рахунок країн, що не є членами ОЕСР – 4,2 %, зниження споживання спостерігається в країнах Європейського союзу на 1,1 %, колишніх країн-членів СРСР на 0,4 %, та членах ОЕСР на 1,2 %.

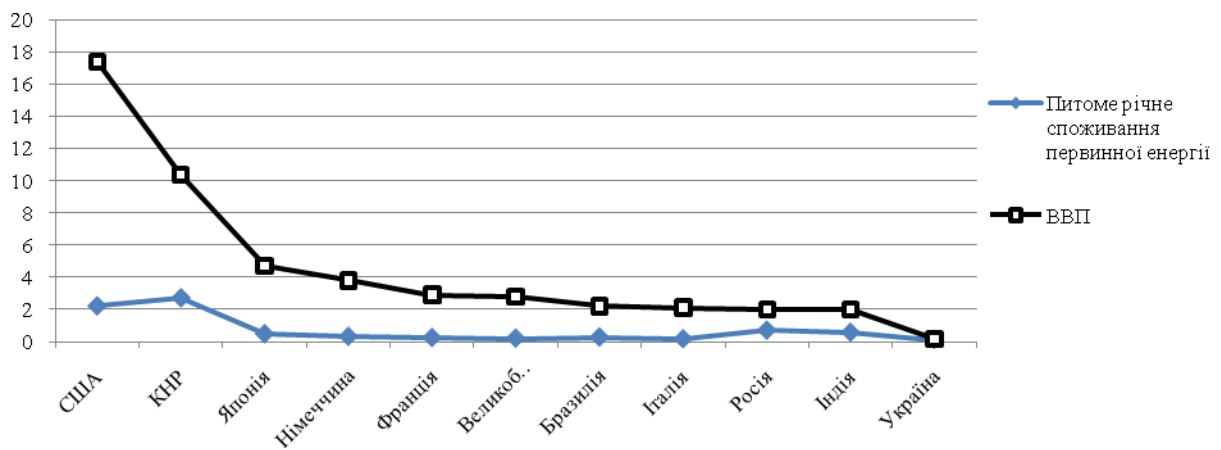


Рис. 2.1 Взаємозв'язок споживання енергії та ВВП, 2015 р.

Джерело. Складено автором на основі[105]

Фактори впливу на підприємства енергетики макrorівня пов'язані насамперед із Енергетичною стратегією ЄС 2020, оскільки Україна інтегрується у світовий енергетичний простір, беручи на себе зобов'язання по виконанню програм адаптації як законодавства, так і технічних заходів, що сприятимуть включення до європейської енергосистеми. Однак, країна знаходиться на дещо іншому рівні розвитку енергетики як технологічному, так і інноваційному, тому будь-які пріоритетні заходи європейської енергетичної стратегії вимагають уточнення національної стратегії.

Енергетична стратегія ЄС – «Енергетика 2020: Стратегія для конкурентної, сталої і безпечної енергетики» передбачає п'ять пріоритетних зон [106]:

1. Досягнення енергоефективності в Європі.

2. Побудова панєвропейського об'єднаного енергетичного ринку.
3. Розширення прав споживачів і досягнення найвищого рівня захисту та безпеки.
4. Зростання лідерства Європи в питаннях енергетичних технологій та інновацій.
5. Посилення зовнішнього виміру європейського енергетичного ринку.

Досягнення даних пріоритетів характеризується зміною цілей зеленої енергетики, і передбачає зростання виробництва відновлюваної енергії на 20%, скорочення викидів на 20%, та зменшення споживання енергії на 20% до 2020 р. У пріоритеті – довгострокове зобов'язання скорочення викидів на 80–95% до 2050 р.

Однак, це лише короткий перелік змін. Проаналізуємо результати деяких положень Європейської енергетичної стратегії як чинників макросередовища у контексті можливостей та загроз, провівши оцінювання їх 10-ю шкалою від найменш імовірного впливу – 1 до найбільш імовірного – 10 (табл. 2.4; 2.5) [104; 105; 106; 107; 108].

Таблиця 2.4

Можливості макроекономічного впливу

№	Фактор впливу	Оцінка
1	Енергетична безпека, захист споживачів	
1.1	Продаж чистої енергії стане прибутковим	8
2	Об'єднаний енергетичний ринок	
2.1	Співробітництво у сфері безпеки інфраструктури постачання енергоресурсів	6
2.2	RES Directive інвестиції у «зелені проекти»	7
3	Енергоефективність	
3.1	Додаткові потужності для переключення між джерелами енергії	6
4	Технологічні інновації	
4.1	Торгівля викидами	5
4.2	Розвиток технологій декарбонізації	5

Джерело: складено автором

Отже, як ми бачимо, ключові положення, реалізовані в Енергетичній стратегії ЄС, відповідають трьом головним цілям енергетичної політики взагалі: безпека постачання, сталий розвиток та конкуренція. Місце України в

даних міжнародних енергетичних процесах вимагає деякого уточнення, перш за все щодо ідентифікації втрат та вигод від імплементації Європейської Енергетичної політики – експорт електроенергії, пеллет, реверс газу, транспортування газу як ключові точки взаємодії з міжнародним енергетичним ринком є і відповідними статтями доходів державного бюджету, тому пріоритетними у дослідженні.

Таблиця 2.5

Загрози макроекономічного впливу

№	Фактор впливу	Оцінка
1	Енергетична безпека, захист споживачів	
1.1	Вуглецеємна енергія стане дешевшою	9
1.2	Продаж вуглецеємної енергії в Європу ускладниться	10
1.3	Життєвий цикл викидів при використанні газу	6
2	Об'єднаний енергетичний ринок	
2.1	RES Directive: витрати на імплементацію стандартів	8
2.2	Погодження 3-го Енергетичного паку: ускладнення двосторонніх угод продажу	8
3	Енергоефективність	
3.1	Конкуренція та зниження попиту на нафту та газ	4
3.2	Волатильні ціни на електроенергію	8
4	Технологічні інновації	
4.1	Регульований ринок	6
4.2	Висока вартість інтеграції до енергетичних систем ЄС	7

Джерело: складено автором

Перш за все окреслимо основні сфери, вплив на які відіграє ключову роль у функціонуванні вітчизняного енергетичного ринку: зростання вартості викидів в країнах ЄС, зростання цін на електроенергію, зниження цін на природний газ та його транспортування.

У результаті отримаємо: неконкурентоспроможний енергетичний сектор у перспективі, світові енергетичні процеси непередбачувані, а отже і перспективне планування в рамках вітчизняної Енергетичної Стратегії є неефективним.

Проблеми розвитку вітчизняної енергетичної системи у контексті впливу Енергетичної Стратегії ЄС полягають у наступному:

– більшість електростанцій виробляють вуглицеємну енергію, що в перспективі є неконкурентоспроможною, а отже підприємства не отримують прибутку, фізичний та моральний знос фондів не сприяє залученню інвестицій, а отже і переорієнтацію на чисті технології виробництва енергії;

– диверсифікація джерел постачання газу спричинить недоотримання прибутків газотранспортною системою, що у свою чергу вплине на процес технологічного оновлення системи;

– відкладання інтеграції в європейський енергетичний сектор віддалятиме країну від моделі сталого розвитку та прискорить перехід до категорії країн третього світу.

Враховуючи вищевикладене, можна сформулювати стратегічні пріоритети для функціонування вітчизняних енергетичних підприємств:

- орієнтація на виробництво чистої енергії;
- технологічне оновлення електростанцій з використання чистих технологій виробництва енергії та зменшення викидів вуглецю;
- встановлення справедливих цін на електроенергію та спрямування коштів в оновлення ЛЕП;
- підключення до європейської енергетичної системи;
- відкритість діяльності, орієнтація на принципи сталого розвитку, соціальна складова з метою залучення інвестицій в галузь.

Здійснена оцінка факторів макросередовища впливу на енергетичні підприємства України надає можливість зробити наступні висновки:

- фактори макросередовища мають стохастичний характер за такими видами ресурсів, як вугілля, ядерна енергія та природний газ, непрогнозованими є відновлювані джерела, нафта, біогаз, гідроенергія;
- процеси інтеграції в Європейську енергетичну систему відкривають як перспективи розвитку, так і певні загрози, що необхідно врахувати при формуванні стратегій ОР енергетичних підприємств.

Показниками мезорівня зовнішнього середовища впливу – тобто галузевої специфіки – на енергетичні підприємства є ресурсні показники

(видобуток, імпорт, експорт, споживання) та видатки держбюджету (за видами класифікації, табл. 2.6). Гіпотеза, сформована нами, щодо впливу показників мезорівня на діяльність енергетичних підприємств є такою: відсутність прогнозованості базових галузевих параметрів вказує на відсутність координаційних механізмів між державою та енергетичними підприємствами, на що у свою чергу вказує висока енергоємність ВВП.

Таблиця 2.6

Результати оцінювання впливу показників мезорівня 1991–2015 рр.

Вид енергоресурсу	Значення за показниками мезорівня	
	Імпорт 1991–2015 рр.	Енергоємність ВВП
Вугілля	$y = -756064x + 5E+07; R^2 = 0,0764$	$y = -0,0525x + 0,9014; R^2 = 0,3447$
Нафта	$y = -547877x + 3E+07; R^2 = 0,0565$	Експорт електроенергії
Газ	$y = -2E+06x + 1E+08; R^2 = 0,782$	
Уран	$y = 34,839x + 3521,9; R^2 = 0,1733$	
Вид енергоересурсу	Значення за показниками мезорівня	
	Виробництво:	Споживання:
Вугілля	$y = -1E+06x + 9E+07; R^2 = 0,4283$	$y = -756064x + 5E+07; R^2 = 0,0764$
Нафта	$y = -83748x + 6E+06; R^2 = 0,3383$	$y = -547877x + 3E+07; R^2 = 0,0565$
Газ	$y = 214518x + 2E+07; R^2 = 0,3801$	$y = -2E+06x + 1E+08; R^2 = 0,782$
Уран	$y = 13,371x + 965,56; R^2 = 0,4464$	$y = 34,839x + 3521,9; R^2 = 0,1733$

Джерело: розраховано автором на основі даних [109]

Так, непрогнозованими є показники за виробництвом енергоресурсів, що ідентифікує фінансово-виробничу кризу добувних підприємств та нестабільність енергетичної системи – залежність від імпорту енергоресурсів.

Показники імпорту енергоресурсів є непрогнозованими, крім газу, обсяги споживання якого є прогнозованими величинами. Середній рівень нестабільності, на нашу думку, притаманний експорту електроенергії: автором проаналізовані статистичні дані з 2008–2016 рр., коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,4913$. Особливістю українських недержавних енергетичних підприємств є саме здійснення генерації та продажу електроенергії кінцевому споживачу, у тому числі і закордон. Ідентифікація показника як складнопрогнозованого впливає на формування стратегій ОР енергетичних підприємств та вимагає застосування методів нечіткої логіки, що уможливить формування стратегічних ініціатив на основі стохастичних сценаріїв.

Енергоємність ВВП є результативним показником, оскільки визначення рівня прогнозованості даного показника ще раз підтверджує гіпотезу про відсутність цільвої програми розвитку енергетичного сектору, що у свою чергу є причиною дисбалансів на підприємствах, оскільки, ґрунтуючись на міжнародному досвіді стратегічного управління, енергетичні підприємства мають формувати свої програми ОР у відповідності до загальної енергетичної стратегії країни, та за реалізацією певних етапів, звітувати у відповідних енергетичних відомствах.

Показники ВВП України та енергоспоживання відмінні від світових тенденцій, що вказує на необхідність перегляду політики енергозбереження з метою зниження енергоємності ВВП, оскільки в Україні даний показник є досить високим порівняно із розвиненими країнами та країнами, що розвиваються, і становить на 2015 р. – 71 %, що в 2,5 рази вище світового рівня – 28 %; для прикладу в Росії він 33 %, Італії – 7 %. Тобто, на промислове виробництво витрачається значна кількість енергоресурсів, що при їх обмеженості спричиняє зростання їх імпорту та рівня енергозалежності економіки в цілому. Основними причинами високої енергоємності є екстенсивний тип виробництва, відсутність оновлення технологічних процесів.

За даними Всесвітнього економічного форуму Україна в 2015 р. займає 83 місце за енергоємністю ВВП в світі, дана ситуація пояснюється тим, що економіка країни при Радянському Союзі отримувала енергоресурси нижче собівартості як для промисловості, так і для житлово-комунального господарства. Середньосвітове значення енергоємності на 2015 р. становить 0,28 кг у.п./дол., в Україні – 0,72 кг у.п./дол., тобто для досягнення лише середньосвітового рівня енергоємність необхідно знизити в 2,5 рази. Така тенденція вказує на критичний стан економіки та вимагає термінових заходів щодо політики енергозбереження.

Проведений аналіз факторів зовнішнього середовища впливу мезорівня ресурсного напрямку дав змогу виявити значну диференціацію за об'єктами аналізу. Динаміка більшості показників є непрогнозованою, що робить

енергетичну галузь інвестиційно непривабливою для міжнародних інвесторів та є критичним фактором при виконанні міжнародних зобов'язань у енергетиці.

Наступною групою показників мезорівня є видатки на енергетичний сектор, частка яких у сукупних видатках становить 6,2 % у 2015 р. Гіпотеза: видатки енергетичним підприємствам є інструментом підтримки їх розвитку; зменшення фінансування за такою формою в умовах економічної кризи в країні спричинить оновлення поточної стратегії ОР на основі модифікації існуючих методів стратегічного управління.

Частка видатків на енергетичний сектор у сукупних видатках є нестабільним фактором мезорівня ($y = -0,0029x + 0,105$; $R^2 = 0,3125$ [110; 111; 112]).

Витратні статті: вугільний сектор та Нафтогаз. Сумарна підтримка вугільного сектору з 2009–2015 рр. становила 62 млрд грн., а прямі виплати Нафтогазу та субвенції місцевим бюджетам – 45,6 млрд грн. Разом з тим, емісія облігацій внутрішньої державної позики (ОВДП) на загальну суму 136,3 млрд грн. за останні шість років для покриття дефіциту Нафтогазу вплинула на обсяг зовнішнього боргу.

Таблиця 2.7

Видатки державного бюджету на енергетичний сектор 2009–2015 рр.

№	Видатки	Лінія тренду та коефіцієнт детермінації
1	Вугільний сектор	$y = -0,1786x + 9,8571$; $R^2 = 0,0076$
2	Покриття дефіциту Нафтогазу	$y = 0,4321x + 5,4714$; $R^2 = 0,0243$
3	Ядерна енергетика	$y = 0,0429x + 1,1143$; $R^2 = 0,0687$
4	Соціальний захист чорнобильців	$y = -0,0393x + 2,5714$; $R^2 = 0,0486$
5	Субсидування компослуг	$y = 1,5036x + 2$; $R^2 = 0,5325$
6	Спецосвіта та наука	$y = 0,0214x + 0,3429$; $R^2 = 0,0469$
7	ВДЕ та енергоефективність	$y = 0,1321x + 0,1$; $R^2 = 0,2095$
8	Інше	$y = -0,4846x + 2,7543$; $R^2 = 0,4102$

Джерело: Складено автором на основі даних [111; 112]

Субсидування комунальних послуг є прогнозованим показником, видатки з 2009 р. – 18,0 млрд грн. зросли до 43,0 млрд грн. у 2016 р., що становить 1,5% ВВП та є негативним фактором впливу, оскільки не стимулює пільгові категорії

до впровадження енергозберігаючих технологій та знижує конкурентспроможність економіки через збільшення обсягів фінансування. Також показник вказує на резерви отримання додаткових коштів як компенсації за різницю в ціні.

Фінансування ВДЕ є нестабільним показником, водночас відіграє ключову роль у сформованій Енергетичній стратегії та програмах енергоефективності, що уможливають Україні досягнення енергетичної незалежності в умовах VUCA-середовища.

Економічна криза вплинула на формування політики щодо підтримки енергетичного сектору, кардинально зменшивши видатки на субсидії. На енергосектор у бюджеті 2015 року виділено 36,0 млрд грн., зокрема 72% буде витрачено на цільові субсидії для населення, субвенцію місцевим бюджетам на здешевлення теплової енергії (8,2%), соціальний захист чорнобильців (6,3%), гірничорятувальні роботи та реструктуризацію вугледобувних підприємств (3,9%), на Чорнобильську зону (4,3%).

Оскільки державні видатки на енергетичний сектор здійснюються у таких формах, як субсидування, податкових пільг, державних гарантій та списанні заборгованості та штрафних санкцій, доцільно розглянути кожен форму детальніше.

Інформація щодо списання заборгованості та штрафних санкцій відсутня. На сьогоднішній день у офіційних звітах Держказначейства України міститься інформація лише про непогашену заборгованість суб'єктів господарювання за отриманими державними позиками та/або гарантіями лише на початок відповідних податкових періодів.

Практика списання заборгованості та штрафних санкцій широко застосовувалася для підтримки фінансового становища стратегічно важливих для енергетичної безпеки та економіки держави експортно-орієнтованих державних підприємств.

Субсидування здійснюється за такими напрямками: здешевлення теплової енергії, для надання пільг і перехресне субсидування в енергетиці.

Субвенція з державного бюджету місцевим на погашення різниці в тарифах на теплову енергію є непрогнозованим показником ($y = 1,2x + 0,8857$, $R^2 = 0,219$), проте урахування даного фактора впливу є важливим з точки зору прогнозування грошових потоків. Водночас, скорочення державної підтримки за даною формою є необхідною умовою запровадження енергоефективних технологій у промисловості та домашніми господарствами. Нестабільність субвенцій пояснюється формуванням державного бюджету, надходження та видатки якого змінюються в кожному плановому періоді. Обсяг субвенцій з 2009–2015 рр. становить 39,8 млрд грн.

Компенсації НАК «Нафтогазу України» є прогнозованим показником ($y = -0,675x + 4,4$, $R^2 = 0,5329$), причиною є фіксовані обсяги імпорту природного газу і відповідно його реалізація, що здійснюється НАК «Нафтогаз України». Використання інформації про компенсації держпідприємству при стратегічному управлінні ОР енергетичних підприємств має кореляційну залежність – природний газ є основним енергоресурсом при генерації теплової енергії – сума компенсації з 2009–2015 рр. – 12,0 млрд грн. (рис. 2.2).



Рис. 2.2 Державні видатки на компенсацію різниці між цінами

Джерело. Складено автором на основі даних [113]

Різницю в ціні НАК «Нафтогаз України» держава компенсує випуском облігацій внутрішньої позики, загалом за останні 6 років їх випущено на суму 168,0 млрд грн. строк обігу від 5 до 11 років при ставці доходу 9,5 – 14,5 % річних. Показник є мало прогнозованим, коефіцієнт детермінації 0,32 ($y = 8,7571x - 11,086$, $R^2 = 0,3204$).

Субсидії для населення постійно зростають і у 2015 р. становили 24 млрд грн., за рахунок підвищення тарифів. Фактор є непрогнозованим ($y = 2,1679x + 0,3286$, $R^2 = 0,4681$), водночас вказує на платоспроможний попит населення [114].

Перехресне субсидування – це пільговий тариф на оплату електроенергії соціально не захищеним верствам населення за рахунок підвищення тарифів промисловим споживачам. Держава компенсує збитки ВІХ через дотаційні сертифікати, вартість яких закладається у структуру оптової ринкової ціни, що в останні роки зросла до 30,5 % . Величина дотацій постійно зростає: 2015 р. – 44 млрд грн. (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Фактори впливу мезорівня:

відшкодування енергетичним підприємствам 2009–2015 рр.

Компенсація втрат	2009–2015 рр.
Сума компенсації втрат від постачання е/е населенню та населеним пунктам	$y = 4E+06x + 1E+07$, $R^2 = 0,9836$
Сума компенсації втрат від постачання е/е споживачам, які розраховуються за диф. тарифами	$y = 122809x + 1E+06$, $R^2 = 0,4441$
Сума компенсації втрат від постачання е/е побутовим споживачам, які розраховуються за диф. тарифами	$y = 11922x + 3114,7$, $R^2 = 0,9425$
Сума компенсації втрат від постачання е/е, що використовується для зовнішнього освітлення населених пунктів	$y = 45083x + 107834$, $R^2 = 0,9755$
Сума компенсації втрат від постачання е/е міському електричному транспорту	$y = 71953x + 302667$, $R^2 = 0,977$
Сума компенсації втрат від здійснення постачання е/е вугледобувним підприємствам	$y = -82352x + 688217$, $R^2 = 0,705$
Сума компенсації втрат від здійснення постачання е/е гірничо-металургійним та хімічним підприємствам	$y = -124760x + 711978$, $R^2 = 0,4831$

продовження табл. 2.8

Компенсація втрат	2009–2015 рр.
Сума компенсації втрат від здійснення постачання е/е дитячим центрам "Артек" і "Молода гвардія", ПАТ ДТЕК КРИМЕНЕРГО	$y = 63,107x + 3830,6, R^2 = 0,0065$
Сума компенсації втрат від здійснення постачання е/е для суб'єктів господарської діяльності, які реалізують інноваційні проекти	$y = -289,71x + 21096, R^2 = 0,0004$
Сума компенсації втрат від здійснення постачання електричної енергії населенню м. Світлодарськ	$y = 17,714x - 29,714, R^2 = 0,2324$
Всього:	$y = 4E+06x + 1E+07, R^2 = 0,9826$

Джерело: Розраховано автором на основі даних [13; 114]

Видатки енергетичним підприємствам забезпечуються з держбюджету, та є факторами прогнозованого впливу. Однак, враховуючи постійний дефіцит бюджету та залучення фінансування Міжнародного Валютного Фонду, доцільно при стратегічному управлінні формувати декілька сценаріїв ОР з метою диверсифікації ризиків держфінансування.

Загалом, 90 % всіх компенсацій – це компенсації на дистрибуцію електроенергії населенню. Енергетична стратегія містить положення про скасування даного виду субсидування в 2014 р., оскільки воно являється причиною низької мотивованості запровадження енергозберігаючих заходів, а також знижує конкурентоздатність енергогенеруючих підприємств. У новій редакції Енергетичної стратегії скасування перехресного субсидування заплановано в 2019 р.

У цілому загальний обсяг субсидування має тенденцію до зниження (рис. 2.3) і в 2015 р. досяг свого мінімуму до 2-х мільйонів доларів, знизившись у порівнянні з 2014 р. на 28 %. Найбільших розмірів видатки становили в 2013 р. 4,7 млн дол., у 2014 р. знизилась майже вдвічі, що пояснюється воєнними діями на сході та кризою в економіці загалом. Таке зниження видатків вказує на дисбаланси в державній політиці та вимагає перегляду програм розвитку галузі.

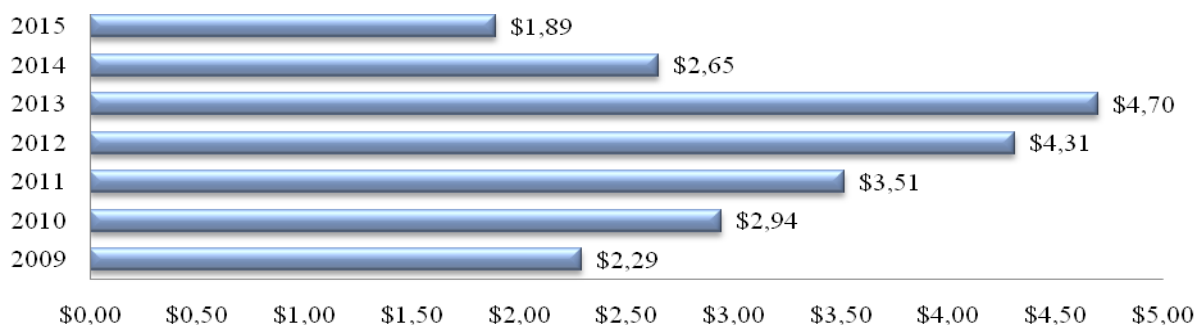


Рис. 2.3 Динаміка обсягів субсидування, млн дол. ^{млн.}

Джерело: складено автором на основі даних [113; 114]

Таким чином, здійснення реформ енергетичних субсидій є важливою складовою Енергетичної стратегії. Проте, зменшення видатків на енергосектор ще не означає успішного проведення реформ.

Податкові пільги підприємствам ПЕК є одними з найбільших в промисловості загалом. Пільги стосуються податку на прибуток підприємств, підприємства ПЕК займають значну частку податкових пільг – 2% у сукупному обсязі, хоча і спостерігається тенденція до зниження обсягів у 2013 р. (рис. 2.4.); так, у 2014 р. розмір пільг становив 45 тис.дол. Податковим кодексом передбачено ліквідацію пільг з податку на прибуток до 2019 р., тому підприємствам галузі необхідно змінити існуючу стратегію розвитку, щоб мати змогу конкурувати та оптимізувати джерела формування прибутку.

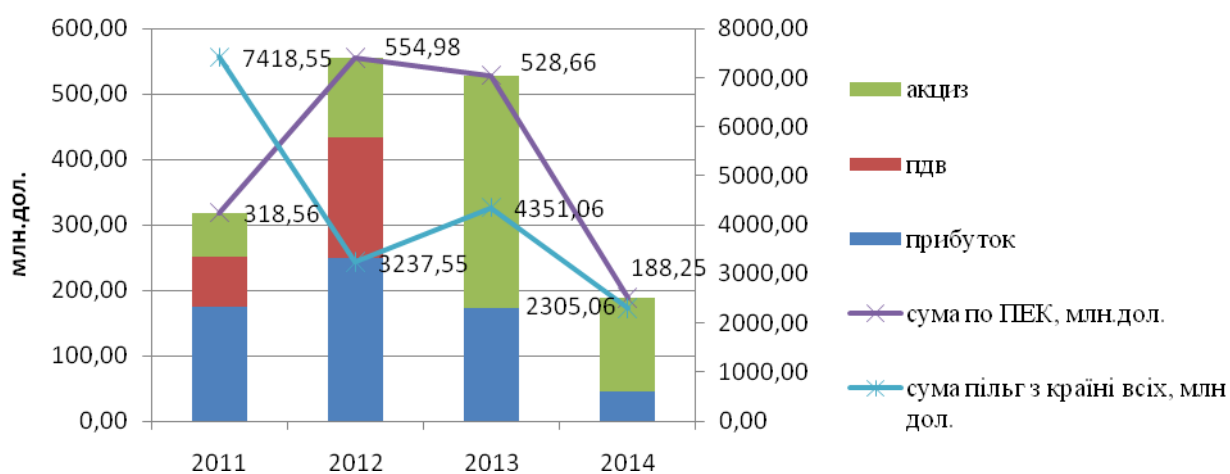


Рис. 2.4 Частка податкових пільг за підприємствами ПЕК, млн дол.

Джерело: складено автором на основі даних [113, с. 26, 43; 114; 115]

Фактори впливу – податкові пільги за видами – є непрогнозованими показниками. Причиною виділення їх як фактору впливу мезорівня послугувало урахування політики урядів, що змінюється кожні 5 років, й з метою лобіювання власних інтересів забезпечує прийняття відповідних законодавчих актів (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Фактори впливу мезорівня: податкові пільги 2011–2014 рр.

Податкові пільги	2011–2014 рр.
Податок на прибуток	$y = -268,13x + 2034,6, R^2 = 0,4282$
ПДВ	$y = -330,72x + 1346,3, R^2 = 0,3797$
Акциз	$y = 685,49x - 72,22, R^2 = 0,6847$
Всього по ПЕК з ППП, млн.грн.	$y = 0,1099x + 0,4, R^2 = 0,2256$
Всього пільг у країні, млн грн	$y = -6,214x + 54,374, R^2 = 0,3163$

Джерело. Розраховано автором на основі даних [113, с. 26, 43; 114; 115]

Податкові пільги енергетичним підприємствам є джерелом фінансування програм ОР, у контексті як оновлення основних виробничих фондів, технологій генерації електроенергії, так і екологізації виробництва.

Державні гарантії надаються підприємствам державної форми власності для підтвердження стабільності як підприємства у фінансовому контексті, так і інвестиційного середовища України, іноземними та вітчизняними банками, а також міжнародними фінансовими інститутами. Обсяги державних гарантій зростають з 0,85 млн дол. у 2011 р. до 7,0 млн дол. в 2013 р. Даний обсяг можна назвати критичним, оскільки кошти спрямовані в основному на докапіталізацію НАК «Нафтогаз України», що уможлиблює ідентифікацію недоліків державної політики, необхідність змін стратегії розвитку, на рівні підприємства та країни [116]. Водночас, показник мезорівня є прогнозованим ($y = 3E+09x - 3E+09, R^2 = 0,9979$), що надає можливість сформулювати довгострокові стратегічні переваги об'єктів інвестування.

Ідентифікація факторів впливу мезорівня надає можливість сформулювати тенденції розвитку підприємств енергетичного сектора у контексті можливостей та загроз розвитку (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Можливості впливу факторів мезорівня

№	Фактор впливу	Оцінка
1	Участь у Ініціативі прозорості видобувних галузей (ІПВГ) з метою підвищення інвестиційної привабливості	9
2	Модернізація газових, електромереж як прибутковий сегмент ринку	7
3	Впровадження Smart Grid з метою диверсифікації ринків збуту на основі ENTSO-E	7
4	Пріоритетність атомної генерації: науково-технологічний потенціал, енергетична безпека	7
5	Додатковий фактор інвестиційної привабливості енергетичних підприємств – державні гарантії	6
6	Економічна безпека енергетичних підприємств за рахунок субсидування, податкових пільг, списанні заборгованостей та штрафних санкцій	7
7	Інвестиційна привабливість відновлюваної енергетики через оновлення «зеленого тарифу» (вересень 2016 р.)	8
8	Інтеграція біржових механізмів закупівель в енергетиці на основі Uptime Institute Data Center Site Infrastructure Standard за рівнем TIER III	6
9	Створення банківських програм кредитування енергетичних проектів промислового та домогосподарського характеру: «Укргазбанк», «Ощадбанк»	7
10	Завершення імплементації положень «третього енергетичного пакету» Директив ЄС у практику функціонування енергетичних ринків 2016 р.	7

Джерело: складено автором на основі результатів аналітичного дослідження

Таблиця 2.11

Загрози впливу факторів мезорівня

№	Фактор впливу	Оцінка
1	Висока вартість вуглеводневої генерації та екологічні обмеження	7
2	Диверсифікація джерел генерації: зменшення частки газу та вугілля	8
3	Монополізація газового ринку унеможливує розвиток галузі	6
4	Гальмування інтеграції Енергетичних директив ЄС щодо виокремлення постачання та розподілу природного газу	7
5	Видатки на енергосектор не стимулюють заходи з енергоефективності та є ознакою екстенсивного розвитку галузі	8
6	Скасування пільг з податку на прибуток до 2019 р. зменшить розмір обігових коштів енергетичних підприємств	9
7	Відсутність дерегуляції цін на електроенергію	7
8	Відхилення Проекту Закону про розкриття інформації у видобувних галузях 21.02.2017 р. як показник корумпованості та лобізму в інституційному середовищі щодо енергетичного сектора	8
9	Висока імпортозалежність як деструктивний фактор прискореного розвитку	8
10	Відсутність стратегічного управління енергетичним сектором як основа його деструктивного розвитку	7

Джерело: складено автором на основі результатів аналітичного дослідження

У результаті проведеного дослідження встановлено, що енергетичний сектор України вимагає побудови європейської стратегії розвитку, що надавала б змогу реагувати на зміни глобалізованого світу та сприяла оновленню внутрішніх механізмів функціонування.

Основні передумови для формування цільової моделі розвитку енергетики:

– визначення обґрунтованих соціально-економічних та екологічних пріоритетів задоволення енергетичних потреб України;

– розробка цільового прогнозного енергетичного балансу та постійне його оновлення на основі зміни міжнародних пріоритетів в енергетиці та в країні загалом. Він повинен інституціоналізуватися як методологія стратегічного управління економічним розвитком України й енергетичного сектора загалом;

– попереднє або поточне визначення стратегічних орієнтирів на основі екологізації економіки для формування консолідованого науково-обґрунтованого бачення щодо енергетичного, екологічного та економічного майбутнього України на довгострокову перспективу.

Аналіз динаміки основних макроекономічних показників енергетичної сфери за виробництвом, споживанням, імпортом, експортом та перевезенням (транспортування енергоресурсів) ідентифікував високий рівень стабільності. Значення коефіцієнта детермінації знаходиться в межах 0,497–0,9846, що вказує на стабільність тенденцій у динаміці та можливість формування підприємствами енергосектору стратегій ОР на 10–15 років. Вплив макроекономічних показників сприяє прийняттю управлінських рішень на основі якісних сценаріїв світового енергоспоживання, уможлиблює формування програм євроінтеграції енергетичного сектору та підвищення рівня економічної та енергетичної безпеки як ВІХ, так і України (табл. 2. 12).

Дослідження галузевих показників – мезосередовища впливу на енергетичні підприємства України – було проведено на основі показників

споживання, виробництва, імпорту, експорту, видатків держбюджету, компенсацій втрат від постачання електроенергії та податкових пільг.

Загалом, результати оцінювання вказують на стохастичну нестабільність мезосередовища: коефіцієнт детермінації знаходиться в межах 0,0004–0,4831 (табл. 2.12). Нестабільність середовища вимагає від управлінців застосування принципового нового методичного забезпечення стратегічного управління, що ґрунтуватиметься на основі теорії нечіткої логіки. Адаптація відповідного методичного забезпечення управління ОР ВІХ дасть змогу диференціювати рівень ризику шляхом оптимізації фінансової та виробничої складової ВІХ.

Таблиця 2.12

Оцінювання зовнішнього середовища впливу
на енергетичні підприємства

Вид енергоресурсу	Споживання	Виробництво	Імпорт	Експорт	Перевезення
Вугілля:макрорівень	$R^2 = 0,9846$	$R^2 = 0,8747$	$R^2 = 0,9111$	$R^2 = 0,9082$	$R^2 = 0,9242$
Нафта:макрорівень	$R^2 = 0,186$	$R^2 = 0,9075$	$R^2 = 0,2968$	$R^2 = 0,2427$	$R^2 = 0,2635$
Газ:макрорівень	$R^2 = 0,6065$	$R^2 = 0,9846$	$R^2 = 0,9614$	$R^2 = 0,9643$	$R^2 = 0,6888$
Відновлювані:макрорівень	$R^2 = 0,8511$	$R^2 = 0,497$	$R^2 = 0,4893$	$R^2 = 0,5004$	$R^2 = 0,567$
Гідро:макрорівень	$R^2 = 0,3457$				
Біогаз:макрорівень	$R^2 = 0,3649$				
Інші: ядерна:макрорівень	$R^2 = 0,4011$	$R^2 = 0,6333$			
Мезорівень					
Вугілля	$R^2 = 0,0764$	$R^2 = 0,4283$	$R^2 = 0,076$		
Нафта	$R^2 = 0,0565$	$R^2 = 0,3383$	$R^2 = 0,056$		
Газ	$R^2 = 0,782$	$R^2 = 0,3801$	$R^2 = 0,782$		
Інші: ядерна	$R^2 = 0,1733$	$R^2 = 0,4464$	$R^2 = 0,1733$	$R^2 = 0,4913$	
Видачки					
Вугільний сектор					$R^2 = 0,0076$
Покриття дефіциту Нафтогазу					$R^2 = 0,0243$
Ядерна енергетика					$R^2 = 0,0687$
Соціальний захист чорнобильців					$R^2 = 0,0486$
Субсидування компослуг					$R^2 = 0,5325$
Спецосвіта та наука					$R^2 = 0,0469$
ВДЕ та енергоефективність					$R^2 = 0,2095$
Інше					$R^2 = 0,4102$
Сума компенсація втрат від постачання е/е					
населенню та населеним пунктам (н/п)					$R^2 = 0,9836$
споживачам, які розраховуються за диф. тарифами					$R^2 = 0,4441$
побутовим споживачам, які розраховуються за диф. тарифами					$R^2 = 0,9425$
що використовується для зовнішнього освітлення н/п					$R^2 = 0,9755$
міському електричному транспорту					$R^2 = 0,977$
вугледобувним підприємствам					$R^2 = 0,705$
гірничо-металургійним та хімічним підприємствам					$R^2 = 0,4831$
дитячим центрам "Артек" і "Молода гвардія", ПАТ ДТЕК КРИМЕНЕРГО					$R^2 = 0,0065$
для суб'єктів господарської діяльності, які реалізують інноваційні проекти					$R^2 = 0,0004$

продовження табл. 2.12

Вид енергоресурсу	Споживання	Виробництво	Імпорт	Експорт	Перевезення
населенню м. Світлодарськ					R ² = 0,2324
Всього компенсацій енергосектор					R ² = 0,9826
Податкові пільги					
Податок на прибуток					R ² = 0,4282
ПДВ					R ² = 0,3797
Акциз					R ² = 0,6847
Всього по ПЕК з ППП, млн.грн.					R ² = 0,2256
Всього пільг у країні, млн .грн					R ² = 0,3163

Джерело: складено автором на основі результатів аналітичного дослідження

	прогнозовані показники макро- та мезосередовища
	непрогнозовані показники макро- та мезосередовища

Нестабільність мезосередовища вказує на відсутність комплексної стратегії розвитку енергетики, дисбаланси в узгодженні інтересів стейхолдерів, непередбачуваність ставок податків, обґрунтування ринкових цін на енергопродукцію/послуги, екстенсивний розвиток галузі та неефективну державну політику стимулювання та підтримки енергетичних підприємств і населення.

Цільовий стан енергетики повинен відповідати таким умовам, як: вплив сформованої структури енергетики як галузі економіки на інші сектори економіки, макроекономічні і фінансові показники; вплив об'єктів енергосектору на екологічний стан; вплив надійності та доступності енергетичних ресурсів на соціум загалом.

Однак, досягнення такого рівня розвитку енергетичної системи в умовах систематичного невиконання попередніх Енергетичних стратегій є неможливим. Реалізація Енергетичних стратегій України, прийнятих у 2006 та 2013 рр., характеризується низьким рівнем імплементації її основних пунктів у господарську діяльність країни та відсутності досягнення стратегічних цілей. Невиконання основних пунктів стратегії є індикатором існування моделі управління, що лобіює інтереси окремих груп впливу у короткостроковому періоді для виділення коштів під реалізацію проектів «власної» пріоритетності. Таке нехтування довгостроковими пріоритетами розвитку енергетичної системи призвело до критичного становища в енергетиці в цілому, та породило

проблемне поле питань, визначенням яких ми займалися на попередніх етапах дослідження. Також, одна з причин неефективності реалізації стратегії є зосередження основної уваги на етапі прогнозування розвитку об'єкта та відсутності прогнозів стосовно реалізації їх суб'єктами ринку. Така ситуація вказує на відсутність при складанні Енергетичної стратегії стратегічного підходу та в принципі розуміння розмежування об'єкта та суб'єкта взагалі. Конфлікт інтересів як ознака ринкової взаємодії є особливістю та ключовим моментом при формуванні будь-якої стратегії, в нашому випадку Енергетичної. На нашу думку, основним завданням державної енергетичної стратегії має бути формування поля взаємодії, привабливого для всіх учасників ринку з урахуванням державних інтересів, насамперед у довгостроковій перспективі.

Отже, ключовими тенденціями, що матимуть місце у майбутньому щодо впливу на підприємства енергетичного сектору, є: відміна у 2019 р. податкових пільг як з податку на додану вартість, так і на податок на прибуток, підвищення рентних платежів на викопне паливо, встановлення квот ЄС на купівлю вуглицесмної енергії та зниження ціни на неї, перспектива резервних потужностей для переключення на різні види чистої енергії, підключення до мереж ENTSO-E, лібералізація ринків, посилення екологічних вимог, посилення інтеграційних процесів у європейській енергетичній системі, орієнтація на роздрібного споживача. Загалом, більшість факторів зовнішнього середовища макро- та мезорівня є нестабільними, тобто урахування їх динаміки при складанні планів довгострокового розвитку енергетичних підприємств на основі класичних інструментів стратегічного управління є неможливим. Пріоритетом подальших наукових досліджень являється саме ідентифікація показників ОР енергетичних підприємств з метою удосконалення підходів щодо обґрунтування стратегічних альтернатив з урахуванням нестабільності зовнішнього середовища.

2.2. Стратегічний аналіз діяльності вертикально-інтегрованих холдингів

Стратегічне управління ВІХ енергетичного сектора спрямоване на посилення конкурентних позицій та передбачає оцінювання фінансово-економічної спроможності до реалізації програм організаційного розвитку. Стратегічний аналіз ВІХ енергетичного сектора з 2012-2016 рр. здійснено за такими критеріями:

1. Підприємства, що обрані для аналізу здійснюють діяльність за такими галузями по КВЕД в енергетичній та комунальних галузях:

05.10 Добування камяного вугілля;

06.10 Добування сирової нафти;

06.20 Добування природного газу;

19.20 Виробництво продуктів нафто перероблення;

35.11 Виробництво електроенергії;

35.12 передача електроенергії;

35.13 Розподілення електроенергії;

35.14 Торгівля електроенергією;

35.30 Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря;

45.21. Будівництво підприємств енергетики, добувної та обробної промисловості в Україні;

42.22 Будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій;

46.71 Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами;

74.15 Керівництво підприємствами;

2. Організаційно-правова форма: приватні та публічні акціонерні товариства, державні підприємства, товариство з обмеженою відповідальністю, що за 74.15 КВЕД здійснює управління енергетичними активами енергетичної групи ДТЕК (далі група ДТЕК); зареєстровані в Україні, інформація про діяльність представлена на сайті Агентство з розвитку інфраструктури

фондового ринку України (АРІФРУ), Державної служби статистики України, Міністерства енергетики та вугільної промисловості України.

3. Сформований нами перелік підприємств: державне підприємство «Національна енергетична компанія «УКРЕНЕРГО» код ЄДРПОУ 100227, м.Київ, вул.Симона Петлюри, 25; приватне акціонерне товариство «Укргідроенерго» код ЄДРПОУ 20588716, м.Вишгород; національна енергетична компанія «ЕНЕРГОАТОМ» код ЄДРПОУ 24584661, м.Київ, вул.Назарівська,3; товариства, що належать до групи ДТЕК: публічне акціонерне товариство «ДТЕК ШАХТА КОМСОМОЛЕЦЬ ДОНБАСУ» код ЄДРПОУ 05508186, м.Добропілля, вул.Київська,1; публічне акціонерне товариство «ДТЕК ОКТЯБРСЬКА ЦФЗ» код ЄДРПОУ 00176549, м.Добропілля, вул.Красноармійська,1А; публічне акціонерне товариство «ДТЕК ЗАХІДЕНЕРГО» код ЄДРПОУ 23269555, м.Львів,вул.Козельницька, 15; публічне акціонерне товариство «ДТЕК ДНІПРОЕНЕРГО» код ЄДРПОУ 00130872, м.Запоріжжя,вул.Добролюбова, 20; приватне акціонерне товариство «ДОБРОТВІРСЬКА ТЕПЛОВА ЕЛЕКТРИЧНА СТАНЦІЯ-2» код ЄДРПОУ 25555644, смт.Добротвір, вул.Промислова,1; публічне акціонерне товариство «ДТЕК ДОНЕЦЬКОБЛЕНЕРГО» код ЄДРПОУ 00131268, м.Краматорськ, вул.Островського,8; публічне акціонерне товариство «ДТЕК ДНІПРООБЛЕНЕРГО» код ЄДРПОУ 23359034, м.Дніпропетровськ, шосе Запорізьке, 22; публічне акціонерне товариство «КИЇВЕНЕРГО» код ЄДРПОУ 00131305, м.Київ, пл.І.Франка, 5; товариство з обмеженою відповідальністю «ВІНД ПАУЕР» код ЄДРПОУ 36168821, м.Київ, Площа Льва Толстого,57; приватне акціонерне товариство «Нафтогазвидобування» код ЄДРПОУ 32377038 М. Київ, вул. Магнітогорська 1, к.42; товариство з обмеженою відповідальністю «ДТЕК ЕНЕРГО» код ЄДРПОУ 34225325, м.Київ, Площа Льва Толстого,57.

4. Обрані нами товариства у своєму складі мають як дочірні товариства, так і товариства, що здійснюють діяльність у сфері допоміжних послуг (управління, ремонту, трейдингу, логістики та ін.). Враховуючи те, що

товариства, що належать до групи ДТЕК є окремими суб'єктами господарювання із відокремленими організаційно-правовими формами, проте зі спільною стратегією розвитку, у дослідженні ми використовуватимемо звітність за окремими товариствами та інтегровану за сферами діяльності [117].

Результати проведеного оцінювання процесів ОР ВІХ представимо за кожним з виділених показників.

НАЕК «ЕНЕРГОАТОМ» – енергетична компанія, що здійснює виробництво та постачання електричної енергії; складається з чотирьох атомних станцій — Запорізька, Рівненська, Южно-Українська, Хмельницька, а також відокремлених підрозділів – «Атомремонтсервіс», «Атоменергомаш», «Атомкомплект», «Атомпроектінжиніринг», «Аварійно-технічний центр», «Науково-технічний центр», «Донузлавська ВЕС», «Складське господарство», «Атомприлад», «Автоматика та машинобудування» і «Управління справами» [118]. Частка короткострокових зобов'язань є низькою, платоспроможність високою, коефіцієнт швидкої ліквідності вказує на високу імовірність розрахунків з кредиторами, оскільки ВІХ має достатньо оборотних коштів табл.2.13. Загалом ВІХ має високий рівень надійності, низький рівень фінансових ризиків та реалізує ефективну фінансову політику в короткостроковій перспективі.

Таблиця 2.13

Динаміка показників ліквідності НАЕК «ЕНЕРГОАТОМ» 2012-2016 рр.

Показники	2012	2013	2014	2015	2016
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,04	0,02	0,002	0,011
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,9	1,94	1,27	1,42	1,73
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,68	0,78	0,62	0,57	0,7

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності.

Показники рентабельності НАЕК «ЕНЕРГОАТОМ» є низькими, за деякими групами навіть від'ємними, що вказує на проблеми з управлінням поточною діяльністю та потребує перегляду політика управління фінансами (2.14).

Таблиця 2.14

Динаміка показників рентабельності НАЕК «ЕНЕРГОАТОМ» 2012-2016 рр.

Показники	2012	2013	2014	2015	2016
Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності до оподаткування	0	0	0	0,0055	0,0011
Рентабельність капіталу за чистим прибутком	0	0	0	0,0041	0,0009
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0	0	0	0,0053	0,0011
Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації	-0,168	-0,22	-0,27	0,025	0,051
Коефіцієнт реінвестування	1,4	0,09	0,08	13,4	-34,8

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності.

Оборотність активів ВІХ має тенденцію до зростання; оборотність активів та фондівіддача є низькими, що пояснюється специфікою енергетичної галузі. Коефіцієнт оборотності оборотних засобів має достатній рівень; оборотність кредиторської та дебіторської заборгованості – стабільна, із ознакою відстрочки оплати для дебіторів (табл.2.15) .

Таблиця 2.15

Динаміка показників ділової активності
НАЕК «ЕНЕРГОАТОМ» 2012-2016 рр.

Показники	2012	2013	2014	2015	2016
Коефіцієнт оборотності активів	0,08	0,08	0,11	0,16	0,17
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	-	0,0001	0,0014	0,0021	0,002
Коефіцієнт фондівіддачі	-	0,09	0,13	0,19	0,22
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	0,9	0,9	1,1	1,2	1,09
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	2,9	2,7	2,4	2,8	2,7
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,8	1,7	1,3	1,5	1,7
Коефіцієнт оборотності запасів	-0,4	-0,4	-0,3	0,5	-0,4

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності.

Коефіцієнт автономії НАЕК «ЕНЕРГОАТОМ» вказує на повне використання потенціалу, що підтверджується додатними значеннями коефіцієнта фінансового левериджу вказує на високу імовірність банкрутства. (табл.2.16). Спадний тренд коефіцієнта маневреності власних оборотних коштів

характеризується зменшенням часового інтервалу для швидкої оплати за короткостроковими зобов'язаннями ВІХ.

Таблиця 2.16

Динаміка показників фінансової стійкості
НАЕК «ЕНЕРГОАТОМ» 2012-2016 рр.

Показники	2012	2013	2014	2015	2016
Коефіцієнт автономії	0,8	0,7	0,8	0,8	0,8
Коефіцієнт фінансової залежності	0,2	0,3	0,2	0,2	0,2
Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	0,03	0,03	0,1	0,004	0,012
Коефіцієнт фінансового левериджу	3,2	2,6	6,7	2,9	1,5

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

ДП «НАК «УКРЕНЕРГО» – державне підприємство, що здійснює діяльність у сфері розподілу та постачання електроенергії. ВІХ побудований за регіональним принципом з 8 електроенергетичних систем (Дніпровську, Донбаську, Західну, Кримську, Південну, Південно-Західну, Північну та Центральну), що здійснюють управління 32 відокремленими підрозділами з експлуатації магістральних та міждержавних електромереж [119].

Показники ліквідності ДП «НАК «УКРЕНЕРГО» (табл.2.17) ідентифікують високий рівень платоспроможності, ВІХ має значну кількість вільних коштів, що отримані внаслідок ефективного ведення господарської діяльності, проте спостерігається тенденція до збільшення дебіторської заборгованості як результат неефективного управління активами. Коефіцієнт швидкої ліквідності вказує на зростання дебіторської заборгованості та водночас є індикатором високого рівня ліквідності.

Таблиця 2.17

Динаміка показників ліквідності ДП «НАК «УКРЕНЕРГО» 2012-2016 рр.

Показники	2012	2013	2014	2015	2016
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.18	0.069	0.15	0.87	0.84
Коефіцієнт поточної ліквідності	0.43	0.28	0.84	1.56	1.57
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0.35	0.24	0,77	1,5	1.5

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності.

Динаміка рентабельності ДП «НАК «УКРЕНЕРГО» також є низькою. Це потребує оптимізації управління процесами розподілу та постачання (табл.2.18).

Таблиця 2.18

Динаміка показників рентабельності ДП «НАК «УКРЕНЕРГО» 2012-2016 рр.

Показники	2012	2013	2014	2015	2016	2017 1 кв
Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності до оподаткування	0,05	0,04	0,04	0,02	0,08	0,004
Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком	0,1	0,07	0,2	0,05	0,09	0,0006
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,14	0,1	0,3	0,1	0,4	0,002
Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації	0,3	0,2	-0,7	0,2	0,4	0,01
Коефіцієнт реінвестування	0,78	0,89	0,96-	1,0	0,3	-0,26

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності.

Оборотність активів та капіталу є низькою, фондвіддача також, що пояснюється специфікою енергетичної галузі. Оборотно́сть оборотних засобів має спадний тред, що пояснюється збільшенням обсягів дебіторської заборгованості.

Таблиця 2.19

Динаміка показників ділової активності
ДП «НАК «УКРЕНЕРГО» 2012-2016 рр.

Показники	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Коефіцієнт оборотності активів	0,38	0,32	0,26	0,36	0,23	0,06
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,53	0,48	0,42	0,91	10,2	0,18
Коефіцієнт фондвіддачі	0,08	0,39	0,30	0,83	1,02	0,22
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	5,4	4,8	5,12	1,5	1,24	0,23
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	14,8	10,16	15,01	5,6	3,01	0,56
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,78	0,64	0,97	0,69	0,62	0,15
Коефіцієнт оборотності запасів	36,97	30,25	69,33	12,4	11,6	2,8

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності.

Оборотність дебіторської та кредиторської заборгованості вказують на оптимізовано політику розрахунків з контрагентами, це у свою чергу позитивно впливає на фінансовий стан ВІХ. Оборотноість запасів має спадний тренд, що ідентифікує зниження обсягів передачі електроенергії (табл.2.19).

Коефіцієнт автономії має спадний тренд, ВІХ у 2016 р. досяг критичного значення – 0,33, що вказує на зростання ризиків банкрутства, це також підтверджує зростання значень коефіцієнта фінансові залежності та фінансового левериджу (табл.2.20).

Таблиця 2.20

Динаміка показників фінансової стійкості

ДП «НАК «УКРЕНЕРГО» 2012-2016 рр.

Показники	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Коефіцієнт автономії	0,68	0,66	0,44	0,32	0,32	0,33
Коефіцієнт фінансової залежності	1,34	1,4	2,25	3,09	3,06	3,01
Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	-0,1	-0,14	-0,02	0,09	0,08	0,11
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,45	0,49	1,25	2,09	20,6	2,01

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

ПрАТ «Укргідроенерго» є гідрогенеруючим товариством, що у своєму складі містить 9 електростанцій: Філія Каскад Київських ГЕС і ГАЕС, Філія Канівська ГЕС, Філія Кременчуцька ГЕС, Філія Дніпродзержинська ГЕС, Філія Дніпровська ГЕС, Філія Каховська ГЕС, Філія Дністровська ГЕС, Філія Дирекція з будівництва Дністровської ГАЕС [120].

Абсолютна ліквідність ПрАТ «Укргідроенерго» є нормальною, поточна та швидка ліквідність ідентифікують зростання дебіторської заборгованості, разом із високою платоспроможністю ВІХ (табл.2.21).

Таблиця 2.21

Динаміка показників ліквідності ПрАТ «Укргідроенерго» 2012-2016 рр.

Показники	2012	2013	2014	2015	2016
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,47	0,33	0,19	0,23	0,78
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,07	1,89	1,05	0,87	1,88
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,9	1,2	0,94	0,81	1,4

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності.

Показники діяльності ПрАТ «Укргідроенерго» є високими, це вказує на виваженість фінансової політики ВІХ та відсутність проблем з управління активами (2.22).

Таблиця 2.22

Динаміка показників рентабельності ПрАТ «Укргідроенерго» 2012-2016 рр.

Показники	2012	2013	2014	2015	2016	2017 1 кв
Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності до оподаткування	0,8	1,15	0,02	0,05	0,11	-
Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком	0,07	0,08	0,02	0,04	0,09	-
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,08	0,09	0,02	0,06	0,11	-
Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації	0,37	0,48	0,18	0,24	0,36	-
Коефіцієнт реінвестування	1,0	4,2	2,1	0,86	0,85	-

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності.

Оборотність активів та капіталу має тренд до зростання, що вказує на оптимізацію управління ВІХ (табл.2.23). Коефіцієнт фондівіддачі також має тренд до зростання, що пояснюється впровадженням нових стандартів до якості технологічних процесів.

Таблиця 2.23

Динаміка показників ділової активності
ПрАТ «Укргідроенерго» 2012-2016 рр.

Показники	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Коефіцієнт оборотності активів	0,19	0,17	0,12	0,18	0,24	-
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,1	0,21	0,15	0,24	0,32	-
Коефіцієнт фондівіддачі	0,29	0,25	0,18	0,27	0,31	-
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	1,5	2,5	3,15	3,75	2,43	-
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	2,22	3,3	3,9	6,57	5,99	-
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	2,1	2,0	2,1	2,2	2,02	-
Коефіцієнт оборотності запасів	14,4	13,6	17,4	27,4	33,4	-

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності.

Оборотність оборотних засобів вказує на підвищення ефективності стабілізацію фінансової спроможності ВІХ, тобто потреба у значних коштах для поточної

діяльності є низькою. Вивільнення фінансових ресурсів у результаті такої оптимізації можна спрямувати в інвестиції цінних паперів чи інші фінансові інструменти. Оборотноість дебіторської заборгованості має тренд до зростання, що вказує на нефективність політики взаємодії з покупцями. Разом з тим підвищення якості технологій дало змогу підвищити оборотноість запасів.

Динаміка коефіцієнту автономії має спадний тренд, проте в межах нормативних рекомендацій, що ідентифікує спроможність ВІХ профінансувати діяльність за рахунок власного капіталу (табл.2.24). Динаміки коефіцієнта фінансової залежності має тренд до зростання, що вказує на активізацію діяльності ВІХ та має помірні фінансові ризики. Коефіцієнт маневреності власних обігових коштів є низьким, що вказує на порушення фінансової стійкості, оскільки ВІХ залежить від кредиторів. Коефіцієнт фінансового левериджу має прийнятний рівень для акціонерного товариства, що поряд зі спадним трендом ідентифікує зменшення залежності від позикових коштів.

Таблиця 2.24

Динаміка показників фінансової стійкості

ПрАТ «Укргідроенерго» 2012-2016 рр.

Показники	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Коефіцієнт автономії	0,88	0,85	0,81	0,77	0,79	-
Коефіцієнт фінансової залежності	1,12	1,16	1,24	1,28	1,25	-
Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	0,056	0,025	0,003	- 0,007	0,04	-
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,12	0,16	0,24	0,28	0,08	-

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

Результатом аналізу розвитку енергетичних ВІХ є порівняльна оцінка за імовірністю виникнення банкрутства. Проміжні розрахунки наведені в додатку Б, табл.Б.1-Б.9. Загалом, ВІХ притаманна середня/висока імовірність банкрутства, що вимагає перегляду існуючих стратегій ОР з метою підвищення ефективності управлінських рішень (табл.2.25).

Таблиця 2.25

Ефективність організаційного розвитку енергетичних ВІХ

№	№ Методика	ДП «НЕК «УКРЕНЕРГО»	ПрАТ «Укргідроенерго»	НАЕК «ЕНЕРГОАТОМ»
1	Методика НБУ	СІ	СІ	СІ
2	Коефіцієнт Бівера	СІ	СІ	СІ
3	Модель Альтмана	ВІ	СІ	ВІ

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємств.

Ідентифікуємо напрями ОР енергетичних ВІХ (рис. 2.5.) на основі застосування методичного підходу до обґрунтування напрямів ОР енергетичних ВІХ.

Рівень вертикальної інтеграції	Високий	Інтеграція на основі ланцюга доданої вартості та географічної сегментації	Інтеграція на основі декількох ланцюгів доданої вартості ДП «НЕК «УКРЕНЕРГО»	Мультиенергетична та мультисервісна інтеграція ДТЕК ЕНЕРГО
	Низький	Інтеграція на основі частини ланцюга доданої вартості	Монофункціональна енергетична інтеграція НАЕК «ЕНЕРГОАТОМ» ПрАТ «Укргідроенерго»	Монофункціональна мультигалузева інтеграція
		Часткова спеціалізація	Моногалузева	Мультигалузева
Рівень галузевої спеціалізації				

Рис. 2.5. Матриця вибору напрямів організаційного розвитку енергетичного ВІХ

Джерело: складено автором на основі власних розрахунків

Так, ДП «НЕК «УКРЕНЕРГО» відповідно здійснює інтеграцію на основі декількох ланцюгів доданої вартості в одній галузі, разом з тим має можливості переходу у мультигалузевий сегмент з наданням послуг комунального призначення. НАЕК «ЕНЕРГОАТОМ» та ПрАТ «Укргідроенерго» має моногалузевий вектор розвитку з перспективою переходу до мультисервісної сфери. ДТЕК відноситься до мультигалузевого сегменту та включає як генерацію електроенергії, так і надання послуг комунального призначення.

ДТЕК являється єдиним ВІХ у структурі якого представлені всі елементи ланцюга доданої вартості енергетичного та суміжних з ним комунальних секторів. Разом з тим, досвід міжнародної енергетичної інтеграції вказує на можливості зростання через придбання активів телекомунікаційного та продажу нафтопродуктів.

Загалом, динаміка зміни напрямів розвитку енергетичних холдингів України підтверджує гіпотезу, що «зміна напрямів ОР енергетичних ВІХ за рахунок якісних змін у процесах та структурі управління призводить до підвищення рентабельності діяльності холдингу, а також до зростання інвестиційної привабливості холдингу». Встановлено, що інтеграція на основі суміжних виробництв енергії уможлиблює технологічне оновлення підприємств сектору на фоні лобіювання місцевих бізнес-структур з боку державних інституцій [113, с.80], це надало змогу ідентифікувати тренд до посилення інтеграційних процесів в галузі. Дані процеси розвитку холдингів змінюють напрям розвитку, що відповідає міжнародним трендам енергетичного циклу. Однак, виділення мультиенергетичної та мультисервісної інтеграції в українських холдингах має фрагментарний характер, тобто є лише холдинги, що спеціалізуються на сервісній складовій, або один приватний холдинг, що з 2012 р. з купівлею Київенерго отримав дану характеристику.

Враховуючи, те що ДТЕК є приватною вертикально-інтегрованою структурою енергетичного сектору національної економіки, займає лідерські позиції на ринку вугілля та теплової генерації України, а також являється головним продавцем на ринку продажу електроенергії, паралельно розвиває нові напрями бізнесу – вітрова електроенергетика та трейдингові операції проаналізуємо діяльністю ВІХ більш ґрунтовно.

ВІХ був створений 10 квітня 2006 р. шляхом відокремлення енергетичних активів холдингу СКМ в окрему структуру. Діяльність здійснюється за окремими бізнес-сегментами, що виділені за функціональною ознакою. Оскільки сегменти взаємопов'язані, доцільно розглянути становлення холдингу по роках (Додаток В, табл. В. 1, рис. 2.6.) протягом 10 років з 2006 р. по 2016 р.

ВІХ брав участь, в рамках програми уряду по приватизації, у державних тендерах по приватизації через фонд держмайна, що привели до отримання 51% пакетів акцій певної групи підприємств по видобутку вугілля, виробництва електроенергії та її розподілу. Найбільша активність інтеграційних процесів спостерігається з 2006 року: холдинг купує ключові розподільчі підприємства – Донецькобленерго, Сервіс-Інвест, Енерговугілля та значні пакети акцій генеруючих підприємств – Західенерго, Дніпроенерго. У 2007 р. викуплено 99,92 % акцій Павлоградвугілля, 90% ТОВ «Моспінське ВПП» та 1,62% статутного капіталу Київенерго. 2008 та 2009 рр. здійснили купівлю 60 % статутного капіталу Добропільська ЦЗФ та 61% Октябрська ЦЗФ. У 2009 р. холдинг починає продаж вугілля та електроенергії на українському та міжнародному ринках шляхом відкриття ТОВ «ДТЕК Трейдинг»; також в 2009 р. створюють дочірню компанію ТОВ «Вінд Пауер» для генерації енергії вітру; збільшують частку у статуті Донецькобленерго 30,59%до та Дніпроенерго до 47,46%.

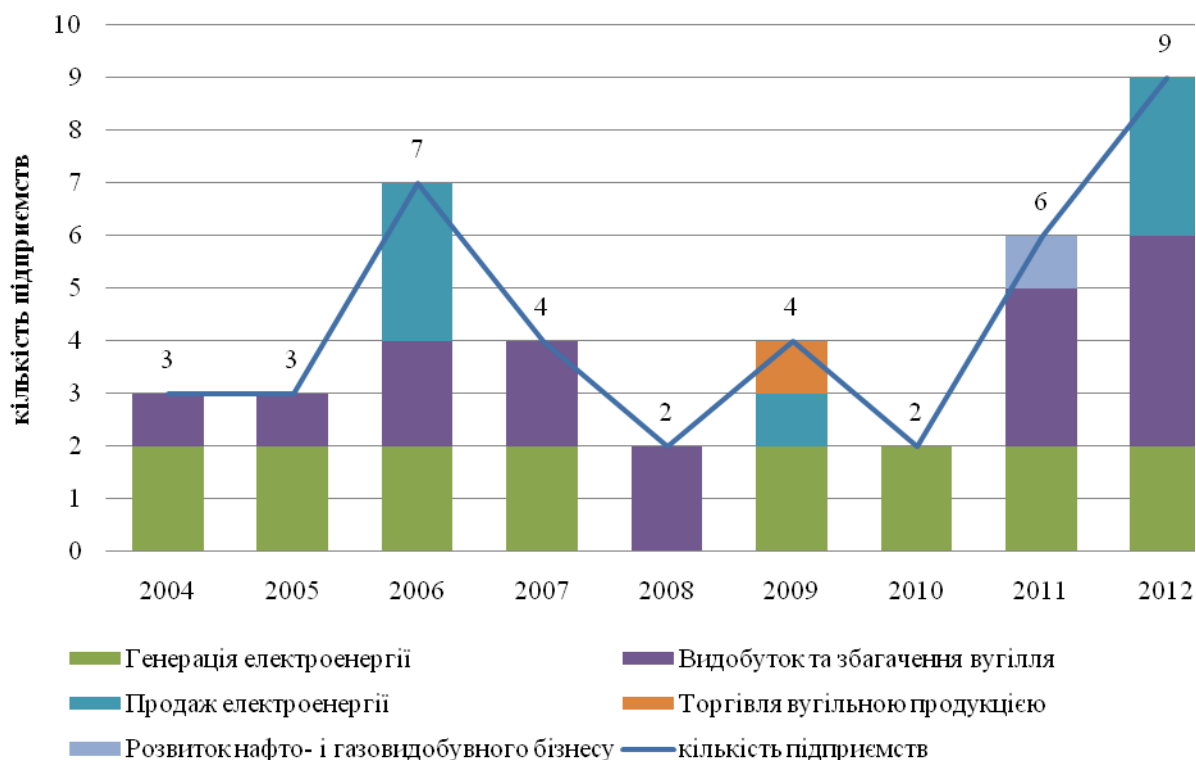


Рис. 2.6. Інтеграційні процеси становлення холдингу ДТЕК за бізнес сегментами

Джерело: складено автором на основі [123]

У 2010 р. збільшено пакет акцій Київенерго до 39,98%. Формування повного бізнес портфеля холдингу відбувається у 2011-2012 рр.: придбання 100% статутного капіталу російських компаній «Шахтоуправління «Обухівська», «Донської антрацит» та «Сулінантрацит»; 95,44 % акцій шахти «Білозерська»; збільшення частки у статутному капіталі Донецькобленерго до 71,35%, Дніпроенерго до 73,30%, Крименерго до 57,5%, Західенерго до 70,94%, Київенерго до 72,33%, Дніпрообленерго до 51,51%; отримання концесії щодо Свердловантрацит та Ровенькиантрацит на 49 років та дозволу на розвідку та видобуток нафти та газу у Полтавській області – створення останнього бізнес-сегменту ДТЕК Нафтогаз. У 2013 р. – купівля 50% статутного капіталу найбільшої приватної газовидобувної компанії ПАО «Нафтогазвидобування».

Бізнес портфель холдингу включає ще один бізнес-сегмент «Інші», що складається з підприємств, які надають допоміжні послуги: ремонту, транспорту, торгівлі, консалтингу та інших.

У результаті придбання підприємств енергетичного сектору холдинг стає лідером з видобутку вугілля в країні – 73 % енергетичного вугілля поставляється на ТЕС, а також генерації й розподілу електроенергії. Позиція холдингу у енергетичному секторі близька до монополії – холдинг впливає на тарифоутворення та знаходиться у центрі уваги державних органів – Міністерства енергетики, Антимонопольного комітету, НКРЕ та інших, – що спричиняє виникнення певних регуляторних та екологічних ризиків.

Загалом, холдинг відноситься до вертикально-інтергованих структур енергетичного сектору; вид інтеграції – мультиенергетична, що характеризується високою конкурентоспроможністю, можливістю комплексного задоволення споживача за рахунок виробництва та генерації різних видів енергетичних ресурсів, має замкнутий ланцюг доданої вартості.

Виділимо бізнес-сегменти: видобуток вугілля, генерація електроенергії, передача електроенергії, видобуток газу та відновлювана енергетика. Порівняємо позиції бізнес сегментів, враховуючи темп росту ринку та

відносну частку ринку за допомогою побудови матриці Бостонської консультативної групи (БКГ) (рис.2.7.).

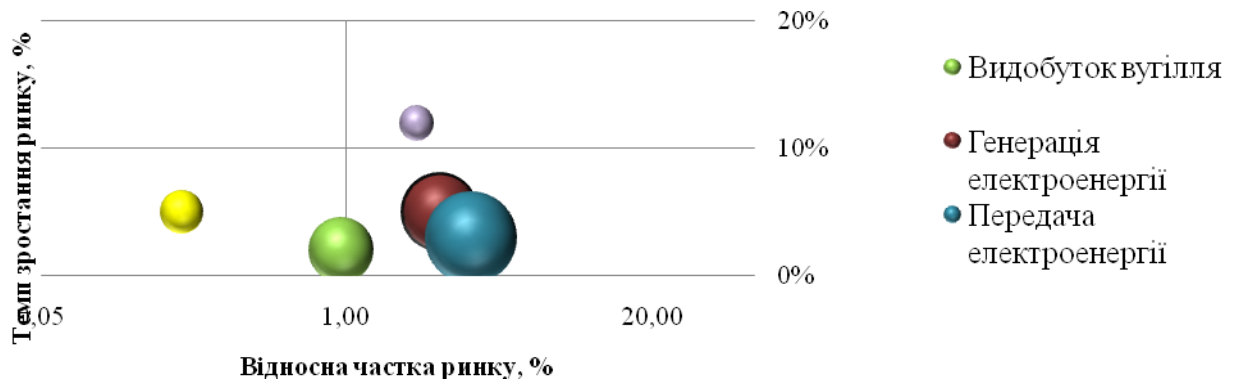


Рис. 2.7. Матриця БКГ «зростання – частка ринку», 2016 р.

Джерело: узагальнено автором.

Таким чином, два бізнес-сегменти знаходяться в секторі «знаки питання» – «видобуток вугілля» та «видобуток газу», три бізнес-сегменти в секторі «зірки» – «генерація електроенергії», «передача електроенергії» та «відновлювана енергетика». Відповідно і виручка по даним трьом бізнес-сегментам становить 75 % у загальному об'ємі – 69640,5 млн.грн..

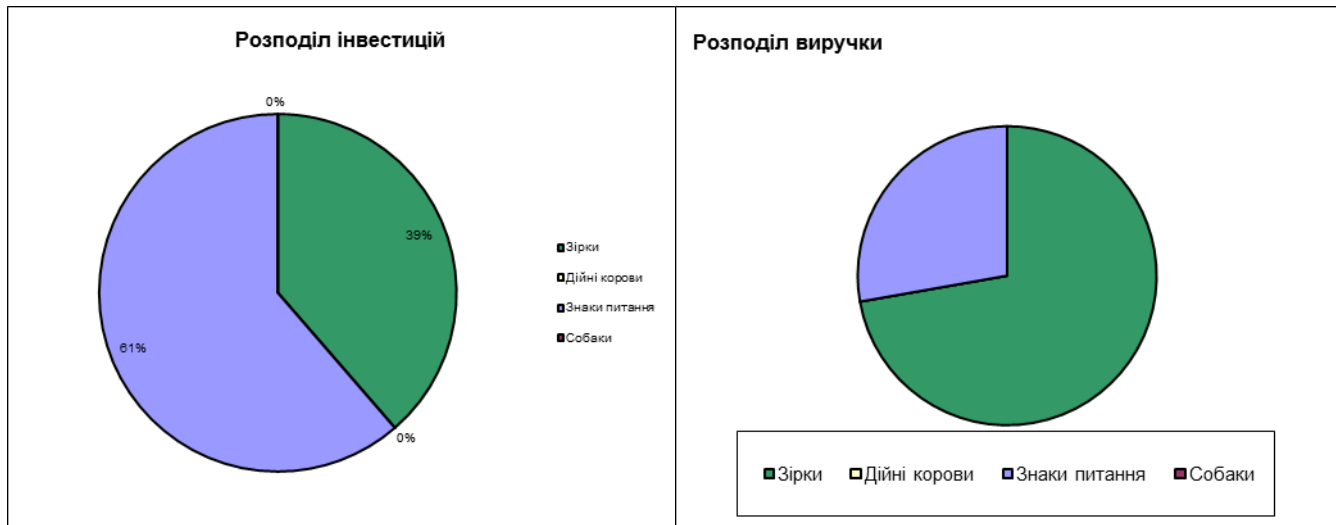


Рис. 2.8. Співвідношення виручки та інвестицій за бізнес сегментами холдингу, 2016 р.

Джерело: узагальнено автором.

Однак, розподіл інвестицій має іншу структуру, саме на «знаки питання» припадає 61 % – 3949 млн.грн., та 39 % – 2486 млн.грн. сегменту

«зірки» всіх фінансових потоків у 2015 р. (рис.2.8), що вказує на певні дисбаланси в інвестиційній політиці або на зміну пріоритетів діяльності.

Портфель бізнесів холдингу є незбалансованим – складається зі «знаків питання» та «зірок». Бізнес сегмент «видобуток вугілля», що знаходиться в секторі «знаки питання», є пріоритетним з точки зору бізнес-сегменту «генерація електроенергії», оскільки ТЕС працюють саме на продукції даного сегменту, також у цей сегмент у 2015 р. інвестовано 3009 млн.грн., що вказує на зношеність основних фондів. Напрямок розвитку даного сегменту є або скорочення інвестицій та поступовий продаж даного бізнесу (враховуючи складні геологічні умови видобутку та екологічні вимоги, зношеність основних фондів), одночасно з диверсифікацією сировини для ТЕС на пеллети чи біотопливо. Ще один бізнес сегмент у секторі «знаки питання» – «видобуток газу» – напрям відносно новий холдинг: придбав акції ПАТ «Натфогазвидобування» у червні 2011р., зараз володіє 50 % акцій, у 2014 р. видобуток – 752 млн.куб.м. газу, обсяг інвестицій становив 940 млн. грн. Нестійка позиція на ринку холдингу та високі темпи зростання ринку впливають на рішення щодо подальших інвестицій у даний сегмент: враховуючи геополітичну ситуацію України, у 2016 р. доцільним є зростання обсягів фінансування з метою диверсифікації енергетичних ресурсів на вітчизняному ринку, заміщення імпорту російського газу.

Бізнес-сегменти в секторі «зірки» – «генерація електроенергії», «передача електроенергії» та «відновлювана енергетика» – є перспективними, проте холдинг має невелику частку ринку. Необхідно інвестувати у виробничі потужності, особливо переглянути стратегію розвитку сектору відновлюваної енергетики – збільшення потужностей даного сегменту сприятиме посиленню конкурентних позицій холдингу. Сегмент «передача електроенергії» є центром прибутку, тому однозначно вимагає стратегії зростання за рахунок злиттів та поглинань, у разі неможливості – збереження існуючих позицій на ринку дистрибуції.

Оскільки холдинг здійснює свою діяльність на декількох ринках, доцільно провести комплексний аналіз як ринків збуту, так і конкурентоспроможності холдингу в цілому. Для вирішення поставленого завдання застосуємо матрицю Мак-Кінсі (рис. 2.9).

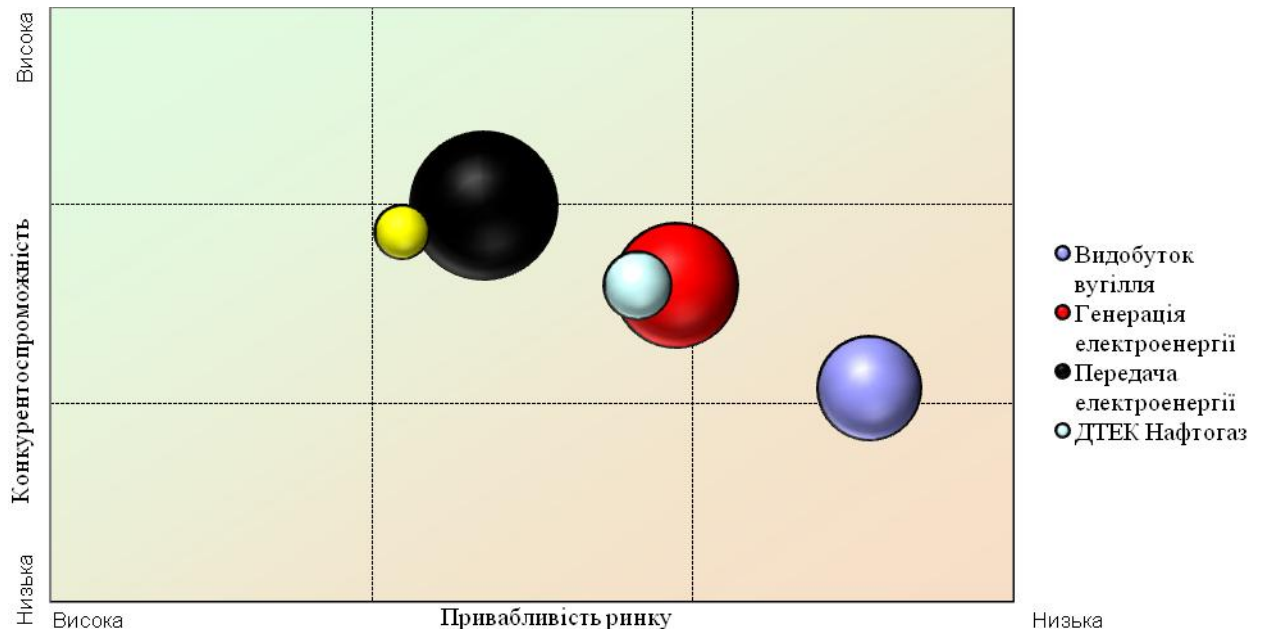


Рис.2.9. Матриця Мак-Кінсі/Дженерал Електрик ДТЕК, 2016 р.

Джерело: узагальнено автором.

У результаті ми отримали: бізнес сегмент «видобуток вугілля» знаходиться в квадранті середня конкурентоспроможність та низька привабливість ринку, доцільно обрати стратегію повільного скорочення з подальшою диверсифікацією джерел енергетичних ресурсів. Сегмент «генерація електроенергії» знаходиться на межі низької та середньої привабливості ринку при середній конкурентоспроможності, даний стан вказує на вибірковість інвестування в подальше зростання, тобто існує потреба в комплексному аналізі ризиків та перспектив подальших інвестицій в сегмент. «Видобуток природного газу» знаходиться в середньому квадранті – стратегія зростання, збільшення частки ринку, використання стабілізуючих інструментів для підтримки позиції в сегменті. «Передача електроенергії» знаходиться в зоні середньої привабливості ринку та на межі середньої та

високої конкурентоспроможності, що ідентифікує потенціал зростання; доцільно обирати стратегію інвестування в боротьбі за лідерство. Бізнес-сегмент «відновлювана енергетика» знаходиться в квадранті «середній бізнес», характеризується високою імовірністю отримання прибутку при інвестуванні у зростання сегменту.

Стратегічний аналіз ВІХ ДТЕК, здійснений двома методами – матрицями Бостонської консультаційної групи та Мак-Кінсі/Дженерал Електрик ідентифікував стан бізнес сегментів ВІХ, що, незважаючи на різні групи показників, має однакову спрямованість. Бізнес-портфель холдингу є збалансованим, оскільки має центри прибутку, зростання та сегменти прогнозованого занепаду («видобуток вугілля»).

Бізнес-сегмент «видобуток вугілля» займається видобутком та збагаченням вугілля марок А, П, Г, ДГ, промислові запаси холдингу становлять 1710 млн.т., із них вугілля газової марки 1054 млн.т., антрацит та пісне 656 млн.т. ВІХ є основним представником ринку антрацитового вугілля.

Вугілля газових марок (Г, ДГ) видобувають ДТЕК Павлоградвугілля, ДТЕК Добропіллявугілля і ТДВ «Шахта «Білозерська»; видобуток антрациту (А) здійснюють ДТЕК Ровенькиантрацит, ДТЕК Свердловантрацит і активи у РФ – ШУ Обухівська; видобуток пісного вугілля (П) веде ДТЕК Шахта Комсомолець Донбасу.

Сегмент включає в себе 13 збагачувальних фабрик. Фабрики та шахти є високопродуктивними, за рахунок послідовного технологічного оновлення. У результаті вугілля ДТЕК купують ТЕС, металургійні та коксохімічні комбінати як в Україні, так і в Європі, Азії.

ДТЕК у 2015 р. порівняно з 2014 р. зменшив частку видобутку вугілля на 10,5% – до 28,6 млн. тонн (рис. 2.10). Частка компанії в загальному видобутку вугілля в Україні становила 67,1% за результатами 2015 року 83% товарної вугільної продукції споживається підприємствами Групи СКМ. Об'єми виробництва концентрату на збагачувальних фабриках мають

спадний тренд, відповідно, на 19,9% – до 26,4 млн. тонн і на 22% – до 17,1 млн. тонн.

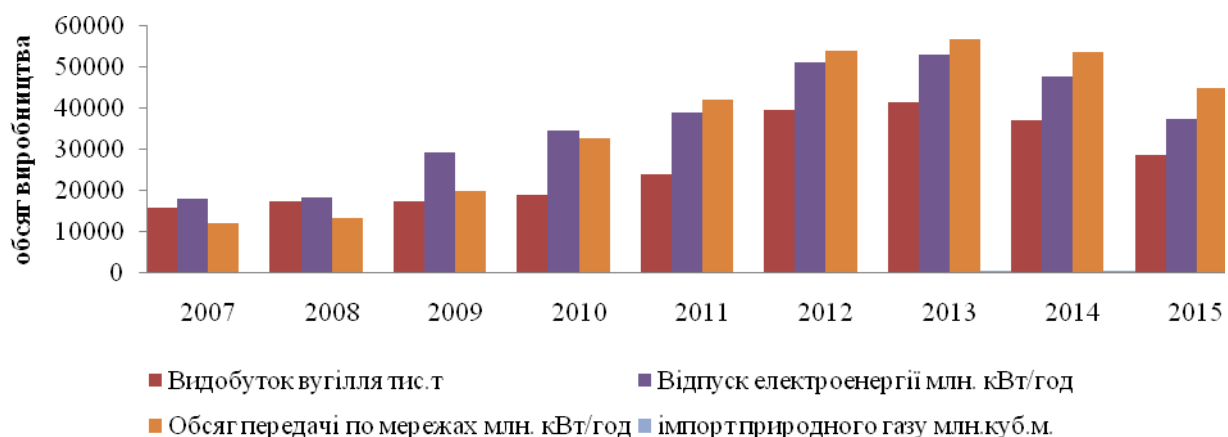


Рис. 2.10. Обсяги виробництва кінцевої продукції за бізнес сегментами
Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

Зниження обсягів інвестицій у розвиток вугледобувних сегментів у порівнянні з 2014 р. на 20 %, у 2014 р. – 3 млрд.грн., у 2015 р. – 2,4 млрд.грн., вказує на наявність фінансової кризи ВІХ, а також зміни пріоритетів інвестування, на що також і вказує структура виручки (рис. 2.11).

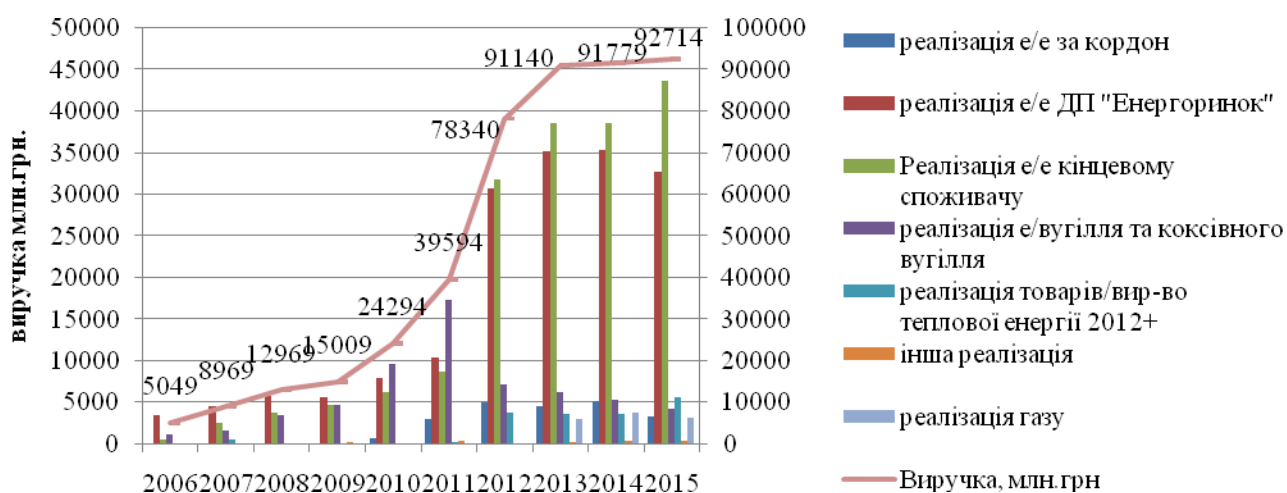


Рис. 2.11. Структура виручки від реалізації ТОВ ДТЕК

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності.

Частка виручки сегменту у виручці холдингу зростає: у 2006 р. становила 20%, 2011 р. – 44%, з 2012 р. спостерігається спад – 9%, 2015 р. –

4,4%, що ідентифікує зміну центрів прибутку та орієнтацію на розвиток інших сегментів; водночас в перспективі 5-10 років даний сегмент є важливим для підтримки функціонування інших бізнес-сегментів.

Бізнес-сегмент «генерація електроенергії» являє собою шість підприємств теплової генерації (18,6 ГВт). Електроенергія даного сегменту надходить до Об'єднаної енергетичної системи (ОЕС) України, що належить НЕК «Укренерго»; та здійснюється також дистрибуція на оптовий ринок електроенергії через ДП«Енергоринок».

ДТЕК Західенерго експортує електроенергію об'єднаній європейській енергосистемі ENTSO-E та забезпечує Львівську, Івано-Франківську, Закарпатську області.

ТЕС використовують вугілля для виробництва електроенергії, його частка в генерації становить 98,4%. Шість ТЕС використовують газові марки вугілля: Зуївська, Курахівська (ДТЕК Східенерго), Запорізька (ДТЕК Дніпроенерго), Бурштинська, Добровірівська й Ладжинська (ДТЕК Західенерго). Пісне вугілля споживає Криворізька ТЕС (ДТЕК Дніпроенерго); антрацит та пісне вугілля - Луганська ТЕС (ДТЕК Східенерго) і Придніпровська ТЕС (ДТЕК Дніпроенерго); Миронівська ТЕС (ДТЕК Донецькобленерго) – вугілля газових та пісних марок. ВІХ здійснює модернізацію енергоблоків; станом на грудень 2015 р. модернізовано 17 енергоблоків – це 324 МВт додаткових потужностей та економія вугілля.

Газ та мазут займають лише 1,6% у виробництві електроенергії, загалом для запалювання вугілля (Київенерго використовує як основні енергетичні ресурси).

Відпуск електроенергії зростав з 2006 р. по 2013р. відповідно 18118,8 – 53054,0 млн. кВт•год., спад з 2014 р. на 10,7 % , та 20 % у 2015 р. – 47790 – 37650 млн. кВт•год. Причинами зниження генерації є зниження споживання електроенергії в Україні на 6,5% (12,2 млрд кВт•год.) та зниження генерації електроенергії ТЕС ДТЕК Східенерго і Миронівською ТЕС ДТЕК Донецькобленерго загалом на 20,9%, (3,7 млрд кВт•год) через зовнішні

фактори впливу, а також зниження генерації електроенергії ТЕЦ Київенерго на 12,9%, (361,6 млн кВт•год), через уточнення прогнозного балансу ОЕС для економії споживання природного газу (рис. 2.11).

Інвестиції у даний бізнес сегмент мають спадний тренд до 60% у порівнянні з 2013 р. – 2486,0 млн.грн. та 586,0 млн.грн. у 2015 р. Зменшення обсягів інвестицій пояснюється фінансовою кризою в країні – військові дії на Сході, а також рішенням НКРЕКП у 2014 р. про зупинку нарахування інвестиційної складової за проектами реконструкції енергоблоків ТЕС.

Питома вага сектору в загальній виручці має хвилеподібний стан (рис. 2.11): спад 2006 р. по 2011 р. з 68% до 26%, у 2012 р. вага – 39%, з 2013 р. спад до 35 % у 2015 р. Проте 35% – це важлива складова у генеруванні прибутку холдингу загалом, тому перегляд стратегії розвитку є нагальною необхідністю.

«Передача електроенергії» – бізнес сегмент, основою якого є п'ять дистрибуційних підприємств – ДТЕК Високовольтні мережі, Київенерго, ДТЕК ПЕМ-Енерговугілля, ДТЕК Донецькобленерго, ДТЕК Крименерго, ДТЕК Дніпрообленерго, що купують електроенергію на оптовому ринку та продають роздрібним покупцям.

Дистрибуційні мережі підприємства – 157,1 тис.км. потужністю 40,6 МВА – забезпечують електроенергією всіх споживачів холдингу, також здійснюється постачання теплової енергії комунальним підприємствам та юридичним особам.

Обсяг інвестицій у сегмент знизився на 30% у порівнянні з 2014 р. – 1294,0 млн.грн., особливістю інвестиційних проектів 2015 р. на відміну від інших років є те, що фінансування спрямоване на відновлення електропостачання в населених пунктах через територіальну нестабільність. 40% коштів були спрямовані на створення резервних потужностей, модернізацію підстанцій та ліній електропередач, а також на удосконалення сервісу шляхом онлайн-взаємодії зі споживачами.

Виручка сегменту має тенденцію до зростання рис. 2.11. – до 2011 р. питома вага становила 29% від загальної виручки, різке зростання на 44% у 2012 р. призвело до зростання частки сегменту в загальній виручці до 51%, що вказує на пріоритетність сегменту як центру прибутку, у 2015 р. вага – 57% або 52441,0 млн.грн. з 92714,0 всієї виручки холдингу. Оскільки сегмент є перспективним, доцільно застосувати агресивну стратегію розвитку.

«Відновлювана енергетика» – відносно новий бізнес-сегмент, але досить перспективний. Ботіївська ВЕС, будівництво якої почалось в 2011 р., найбільша ВЕС в Україні та входить до рейтингу ВЕС Центральної та Східної Європи, проектна потужність – 200 МВт. ТОВ «Вінд Пауер» здійснив відпуск електроенергії вітропарків 651,5 ГВт·год. у 2014 р. сегмент являється перспективним тому, що знижує імпортозалежність країни, зміцнює енергетичну безпеку країни, забезпечить виконання зобов'язань Європейського енергетичного співтовариства (частка відновлюваних джерел енергії в загальному балансі повинна становити 11% до 2020 р.).

Скороченням обсягу інвестицій у сегмент відбулось у 2014 р. на 90% з 1562,0 млн.грн. у 2013 р. до 89,0 млн.грн. у 2015 р., що пояснюється воєнними діями та скорочення промислового виробництва в цілому. Питома вага у загальній виручці до 1%.

Нафтогазовий сегмент для ВІХ є стратегічним об'єктом інвестування, оскільки потрібний для задоволення попиту на природний газ для групи СКМ. Дочірня ВІХ ДТЕК Нафтогаз – здійснює керівництво даним сектором господарювання. Участь ВІХ у статутному капіталі ПрАТ «Нафтогазвидобування» у розмірі 50% дає змогу холдингу здійснювати розробку полтавських родовищ Семиренківського та Мачухського.

ПрАТ «Нафтогазвидобування» видобуває природний газ на 11 свердловинах, а також проводить буріння ще 9 свердловин. ВІХ володіє трьома установками підготовки газу, що очищують та приводять до вимог стандарту. Імпорт природного газу ДТЕК у 2013 р. становив 628,3 млн.куб.м., що стало найбільшим показником імпорту з Європейського

союзу та сприяло забезпеченню власних генеруючих потужностей. Відповідно до міжнародних вимог про рівний доступ усіх учасників до газотранспортної системи, у 2014 р. підприємствам недержавної форми власності було відмовлено у імпорті природного газу.

«Видобуток природного газу» у 2014 р. досяг 752 млн. куб.м. та 29 тис. т. газового конденсату, що вказує на зростання обсягів видобутку у порівнянні з 2013 р. на 49% та 47% відповідно. Каталізатором даного процесу є передовсім значні інвестиції в сектор: у введення в експлуатацію нових свердловин та завершення капітальних ремонтів свердловин, проведення заходів з інтенсифікації видобутку, вивчення та підготовки до розробки нових ділянок інвестовано у 2014 р. 413 млн.грн., у встановлення програм автоматизації контролю якості продукції – обсяг фінансування 133 млн.грн.

Питома вага у виручці становила у 2013 р. – 3,2%, 2014 р. – 3,9%, 2015 р. – 3,4% (рис. 2.11). Інвестиції в сегмент зросли на 90% порівняно з 2013 р. – 119 млн.грн. до 940 млн.грн. у 2014 р.

Загалом обсяг виручки холдингу має тенденцію до зростання (рис.2.14), що пояснюється перш за все інтеграційними процесами в ВІХ та освоєнням нових ринків збуту продукції/послуг. Виручка ВІХ за бізнес-сегментами коливалась від 5049 млн.грн. у 2006 р. до 39594 млн.грн. у 2011 р., прискорене зростання на 50% виручки відбулось у 2012 р. з 40 до 78 млн.грн., що є індикатором збільшення присутності компанії на ринку. Бізнес-сегмент «передача електроенергії» є основним в генеруванні виручки компанії на нього припадає 51% від всієї виручки. «Генерація електроенергії» – наступний бізнес-сегмент, що формує виручку компанії, частка його становить 35%; «видобуток природного газу» – виручка сегменту має тенденцію до зростання, частка у загальній виручці – 3,5%; «відновлювана енергетика» – відносно новий вид бізнесу, зростання в межах 1% у 2015р.; питома вага виручки сегменту «видобуток вугілля» знизилась у 2015 р. до 4,4%, проти 50% у 2009 р. Це єдиний сегмент, виручка якого в

загальній структурі має тенденцію до спаду; інші бізнес-сегменти, у частині виручки відображають зростання, що у свою чергу зумовлює необхідність оновлення стратегії ОР відповідно до змін частки ресурсозабезпечувального сегмента «видобуток вугілля» диференціюванням ресурсу.

У результаті проведеного аналізу операційної діяльності енергетичного холдингу встановлено, що ВІХ володіє значними виробничими потужностями, активно впливає на політику на ринку електроенергії, даний сегмент є ключовим центром прибутку компанії, а також за рахунок цього розвиває інші види бізнесу, такі як нафтогазвидобування, відновлювана енергетика. Інтеграційні процеси досягли свого оптимуму у 2012 р., потім основна увага компанії зосереджена на міжнародний сегмент – біржі, міжнародні енергетичні співтовариства, а також діяльності в соціальному напрямі. Разом з тим, встановлено певні ризики в діяльності, зменшення видобутку, зростання кількості аварій, що спричинені конфліктом на Сході країни, все це є каталізатором перегляду існуючої стратегії компанії. Тому для ідентифікації та співставлення операційної діяльності зі стратегічним контекстом проведемо оцінку фінансового стану холдингу.

Фінансовий стан холдингу є індикатором ефективності реалізації існуючої стратегії, дає змогу виявити відхилення та їх причини, що необхідно для оновлення існуючої стратегії відповідно до умов функціонування галузі, або зміна підходів до її формування взагалі. Застосування фінансових методик залежить від галузевої специфіки діяльності підприємства, тому ми, враховуючи енергетичну складову, проведемо оцінку фінансового стану за такими групами показників, як ліквідність, ділова активність, рентабельність, фінансова стійкість, визначимо імовірність банкрутства компанії за декількома методиками, а також проаналізуємо фінансову ефективність господарської діяльності бізнес сегментів енергетичного холдингу [125; 126; 127].

Показники ліквідності характеризують можливість підприємства оплатити зовнішні та короткострокові зобов'язання. Важливою для холдингу

є частина оборотних коштів – грошові кошти та короткострокові цінні папери, що котируються на фондовій біржі. Абсолютна ліквідність є індикатором своєчасного погашення заборгованості за короткостроковими зобов'язаннями, проте уже другий рік (2014-2015 рр.) холдинг є неплатоспроможним – покриття менше 20%; така ж ситуація спостерігалась і в 2008 р., тобто підприємство не повною мірою забезпечено коштами для своєчасної оплати короткострокових зобов'язань за рахунок найбільш ліквідних активів табл.2.26.

Таблиця 2.26

Динаміка показників ліквідності ДТЕК 2009-2015 рр.

Показники	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,13	0,40	0,91	0,33	0,25	0,14	0,01
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,71	1,64	3,39	3,50	1,16	0,53	0,38
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,3	0,71	0,40	0,46	0,60	0,23	0,24
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,38	0,52	0,71	0,56	0,69	1,56	4,69

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності.

Неплатоспроможність можна пояснити міжнародною фінансовою кризою 2008-2008 рр. та геополітичною кризою 2014-2015рр. – стан економіки ідентифікує спад виробництва, від'ємний платіжний баланс. У 2010 р. абсолютна ліквідність біла нормальною, 2011 р. – високою, 2012-2013 рр. – нормальною, потім фаза неплатоспроможності.

Коефіцієнт швидкої ліквідності також ідентифікує неплатоспроможність підприємства, тому що знаходиться в діапазоні менше 0,8 – нестача грошових коштів та цінних паперів для покриття короткострокової заборгованості. Поточна ліквідність дає змогу встановити, здатність компанії задовольнити вимоги кредиторів через продаж майна. Холдинг з 2008 р. по 2013 р. мав низьку – нормальну – високу ліквідність, 2014-2015 рр. з'явилися певні фінансові труднощі. Неплатоспроможність холдингу спричинила реструктуризацію боргів зовнішніми кредиторами, скорочення персоналу. Причиною є як і конфлікт на Сході, так і світова фінансова криза, що вплинула на кон'юнктуру на міжнародних фінансових

ринках, а також неефективне управління оборотними активами: інвестиції у надлишкові запаси товарно-матеріальних цінностей, акумуляція коштів в простроченій дебіторській заборгованості, несвоєчасна сплата податків, яка спричинила штрафні санкції; невиконання плану по виробництву та реалізації продукції/послуг, зростання її собівартості; невиконання плану по прибутку, що є результатом нестачі власних оборотних коштів.

Показники рентабельності холдингу відображають ефективність інвестицій та раціональність їх використання. Зростання прибутку на 241% відбулось у 2007 р. (рис.2.12), потім спад до 9,9% у 2008 р. – фінансова криза, з 2009 р. 2012 р. зростання до 5922 млн.грн., 2013 р. знизився на 56,2%, у 2014р. збитки – 19660 млн.грн., у 2015р. фінансовий стан ще критичніший – збиток -37339 млн.грн., тобто майже на – 600% спад.

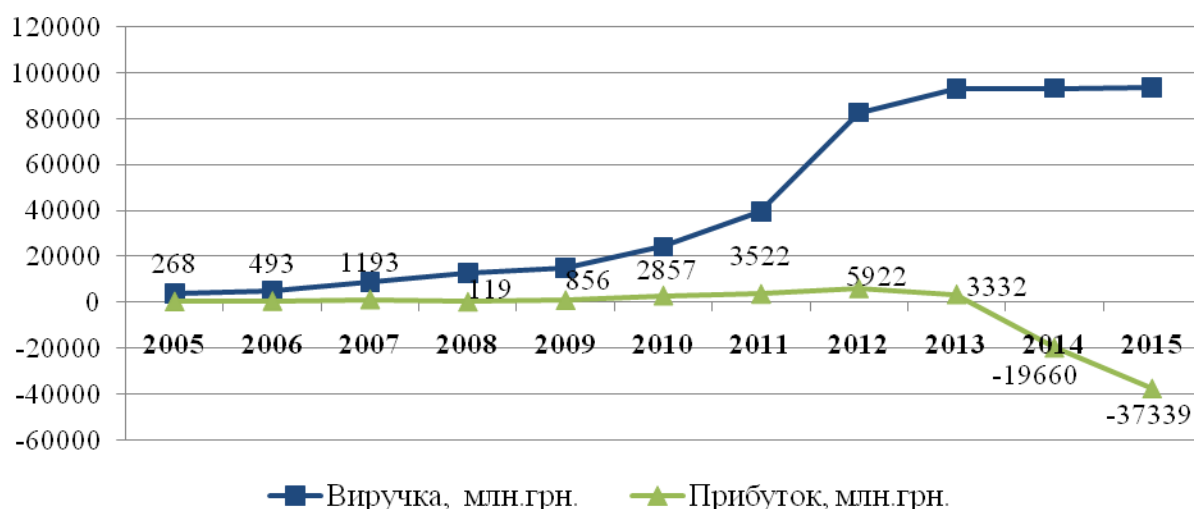


Рис. 2.12. Співвідношення виручки та прибутку ДТЕК 2005-2015 рр.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності.

Підтвердження фінансово-економічної кризи холдингу отримаємо, проаналізувавши показники рентабельності. Рентабельність активів зростає до 2010 р., з 2011-2015рр. низька рентабельність активів вказує на значний вплив зовнішніх чинників на діяльність холдингу (табл.2.27).

Таблиця 2.27

Динаміка показників рентабельності ДТЕК 2009-2015 рр.

Показники	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Коефіцієнт рентабельності активів	0,13	0,45	0,23	0,18	0,12	0,20	0,05
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,08	0,24	0,18	0,21	0,10	-0,72	-2,98
Коефіцієнт рентабельності продажів (за балансовим прибутком)	0,17	0,22	0,24	0,14	0,11	0,12	0,06
Коефіцієнт рентабельності продажів (за чистим прибутком)	0,06	0,12	0,09	0,07	0,04	-0,22	-0,40

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності.

Рентабельність власного капіталу показує, скільки копійок чистого прибутку принесла кожна гривня власного капіталу. Показники холдингу вказують на низьку рентабельність, а у 2014-2015 рр. збиток. Така ж ситуація спостерігається і з рентабельністю продажів за чистим та балансовим прибутком – тенденція до зниження, що є ще одним підтвердженням фінансової кризи енергетичного холдингу.

Ділова активність підприємства є умовою стабільності фінансового стану в умовах VUCA-середовища. Показники ділової активності вимірюють ефективність використання ресурсів, швидкість перетворення виробничих активів та дебіторської заборгованості у грошові кошти та встановлюють терміни погашення кредиторської заборгованості. Оборотність активів ДТЕК має тенденцію до зростання у період 2009-2012 рр., з 2013-2015 рр. відбувається спад (табл.2.28).

Таблиця 2.28

Динаміка показників ділової активності ДТЕК 2009-2015 рр.

Показники	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Коефіцієнт оборотності активів	0,74	0,95	0,97	1,175	1,060	1,714	0,853
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,44	2,02	2,08	2,75	2,71	3,34	7,38
Коефіцієнт оборотності інвестованого капіталу	1,04	1,13	0,88	1,30	1,22	1,87	2,18
Коефіцієнт фондівддачі	1,39	2,16	1,88	1,93	1,61	1,47	1,44
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	3,72	3,53	2,25	4,28	3,79	2,96	3,57
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	9,80	9,61	10,43	12,92	9,18	7,13	6,37
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	13,46	16,11	10,19	11,21	10,38	8,05	6,49
Коефіцієнт оборотності запасів	19,98	21,16	17,79	19,48	18,03	17,75	15,51

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності.

Оборотність власного капіталу зростає з 2010р., проте дане зростання 2015 р. – 7,38 вказує на значне перевищення рівня реалізації над вкладеним капіталом, що є причиною збільшення кредитних ресурсів і можливості досягнення тієї межі, за якою кредитори починають активніше впливати на діяльність холдингу, ніж власники холдингу. Отже, коефіцієнт оборотності власного капіталу має тренд зростання, що збільшує ризики кредиторів, холдинг має великі фінансові труднощі, обумовлені зменшенням доходів.

Коефіцієнт оборотності інвестованого капіталу зростає, що є позитивним, адже інвестований капітал зробив два операційних цикли у 2015 р., що поряд із низькою оборотністю власного капіталу є індикатором ефективності вкладеного. Коефіцієнт фондівдачі з 2012 р. знижується – неефективність використання виробничих засобів. Коефіцієнт оборотності запасів з 2012 р. знижується, що вказує на акумуляцію коштів в найменш ліквідній частині оборотних активів та зменшує фінансову стійкість підприємства. Коефіцієнти оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості ідентифікують низьку можливість отримання кредитування, оскільки цикл дебіторської заборгованості менший за кредиторську заборгованість, тобто холдинг має проблеми з вчасним погашенням заборгованості (у 2011-2012 рр. дане співвідношення було позитивним). Загалом, протягом аналізованого періоду підприємство погіршило свою діяльність – зростання з 2009р. по 2012 р., кризові показники з 2013 р.

Показники фінансової стійкості характеризують здатність холдингу забезпечити сталу роботу виробництва та реалізації продукції за рахунок ефективного управління грошовими коштами. Коефіцієнт автономії з 2010р. має негативний тренд, що є ознакою неможливості покрити власним капіталом зобов'язання та знижує кредитний рейтинг підприємства. У 2015 р. показник досяг свого критичного рівня 0,28 – відповідно до міжнародних кредитних агентств Fitch Ratings і Moody's Investors Service, це RD частковий дефолт (табл.2.29).

Таблиця 2.29

Динаміка показників фінансової стійкості ДТЕК 2009-2015 рр.

Показники	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Коефіцієнт автономії	0,99	0,99	0,98	0,77	0,68	0,71	0,28
Коефіцієнт фінансової незалежності	1,01	1,01	1,02	1,29	1,48	1,41	3,52
Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	0,38	0,52	0,72	0,67	0,95	2,20	16,50
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,10	0,06	0,61	0,77	1,18	1,59	16,91
Коефіцієнт маневреності функціонального капіталу	0,16	0,17	0,13	0,28	0,17	0,16	0,25
Коефіцієнт реальної вартості майна	0,25	0,31	0,27	0,39	0,47	0,93	3,87

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності.

Фінансовий леверидж також має позитивний тренд, 2015 р. є тому підтвердженням – частковий дефолт – дефіцит грошових коштів та високий рівень довгострокової кредиторської заборгованості. Коефіцієнт фінансової незалежності зростає, що вказує на залежність від кредитних коштів. Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів має тенденцію до зростання, що вказує на зростання ліквідних активів у обігових коштах. Холдинг є фінансово нестійким.

Фінансова криза на підприємстві існує, однак для формування системи антикризових заходів проведемо оцінку імовірності банкрутства за декількома моделями (Додаток Г, табл. Г.1-Г.4.) та порівняємо отримані результати (табл.2.30).

Таблиця 2.30

Узагальнення оцінок ймовірності банкрутства ТОВ ДТЕК

№	Методика	Значення
1	Методика НБУ	Висока ймовірність банкрутства
2	Коефіцієнт Бівера	Висока ймовірність банкрутства
3	Модель Альтмана	Висока ймовірність банкрутства
4	Модель Спрінгейта	Висока ймовірність банкрутства

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності.

Отже, у результаті аналізу, ми отримали високу імовірність банкрутства холдингу.

Оскільки холдинг має декілька бізнес-сегментів, проаналізуємо їх фінансову ефективність. Відповідно до інтеграційних процесів у 2012 р. відбулася купівля нафтогазовидобувного бізнесу, а також запуск вітрової

електростанції, тому аналіз розділений на 2 етапи (рис.2.13 – 2.14), що дасть змогу детальніше розглянути результативність діяльності холдингу.

Коефіцієнт оборотності активів за сегментом «розподіл електроенергії» має спадний тренд з 2010 р., проте його величина є найкращою в динаміці на відміну від інших сегментів і вказує на ефективність використання холдингом наявних ресурсів. Інші сегменти мають значення – 1 у 2015 р., а це один повний цикл виробництва та обігу; спостерігається неефективність управління, що зумовлює необхідність більш детального аналізу діяльності сегментів.

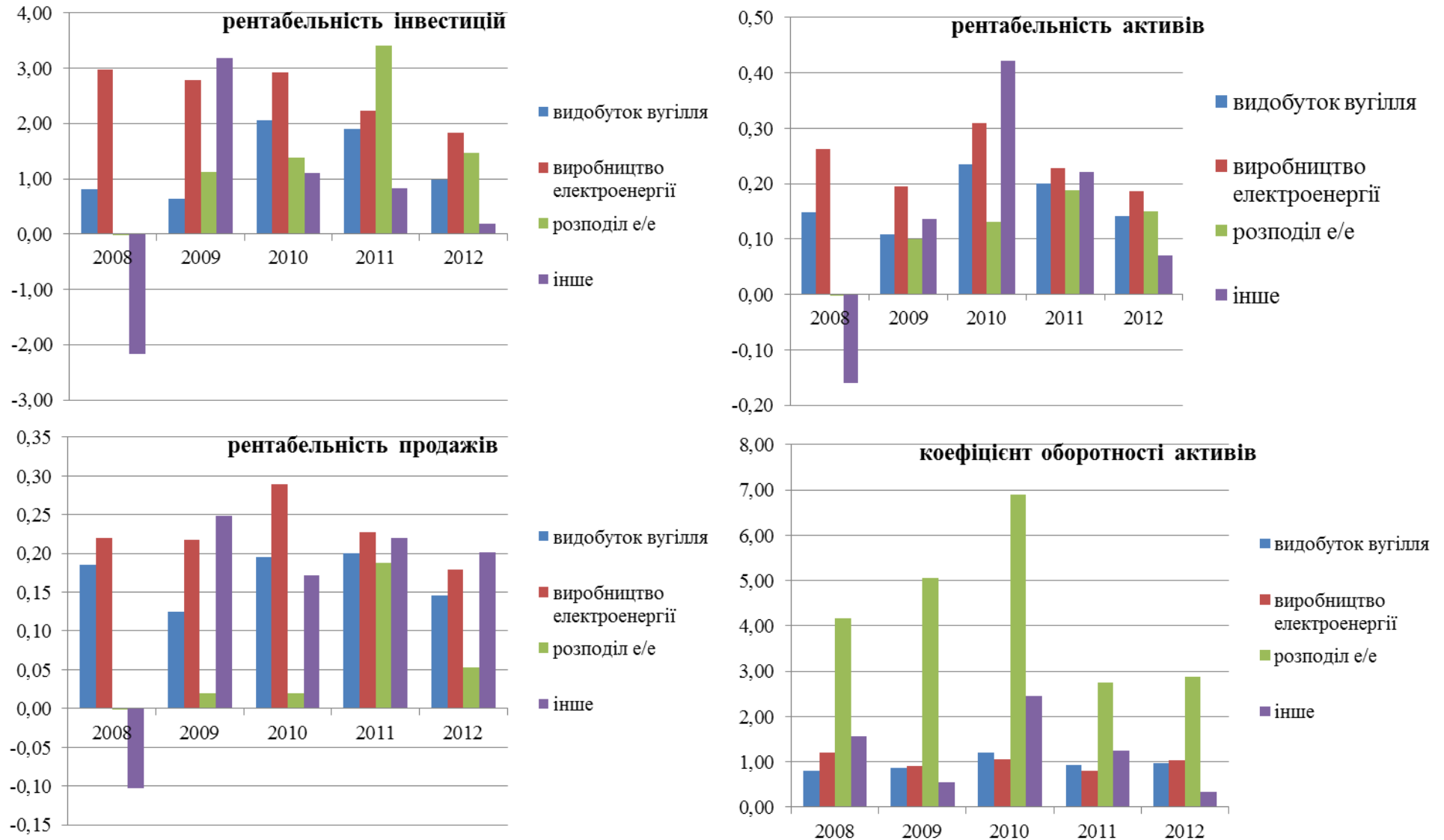


Рис.2.13. Динаміка фінансових показників ТОВ ДТЕК за СЗГ 2008-2012 рр.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

Рентабельність активів за сегментом «розподіл електроенергії» зростає до 2011 р. – це є позитивним у частині фінансової незалежності сегменту, з 2012 р. спостерігається спад. Бізнес-сегменти «видобуток вугілля» та «виробництво електроенергії» має досить стабільну рентабельність, коливання допустимі – в межах 5-6 балів, що є індикатором раціональної політики управління виробництвом. Сегмент «інше» включає допоміжні та трейдингові підприємства, що не впливають на діяльність холдингу в цілому.

Рентабельність продажу має позитивну динаміку, окрім сегменту «розподіл електроенергії», що має низьку рентабельність до 2014 р., а в 2015р. від'ємну рентабельність – зростання рівня дебіторської заборгованості (рис.2.14). Рентабельність інвестицій за сегментами має низьку динаміку, потребує перегляду політика інвестування.

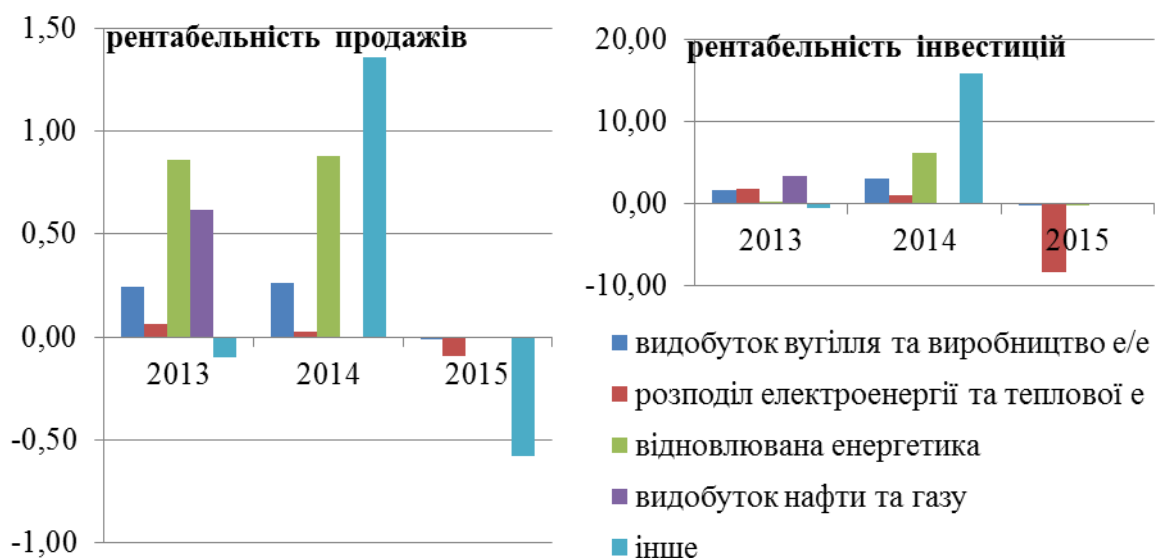


Рис.2.14. Динаміка фінансових показників ТОВ ДТЕК за СЗГ 2013-2015 рр.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

Рентабельність продажів за сегментом «відновлювана енергетика» має зростаючий тренд. Високу рентабельність продажів демонстрував і сегмент «видобуток нафти та газу» у 2013 р., проте з 2014 р. відбувся спад, і в 2015 р. маємо від'ємний тренд – існує необхідність перегляду стратегії на даному

сегменті. Аналогічна ситуація і за показником рентабельності інвестицій – від'ємний тренд станом на 2015 р.

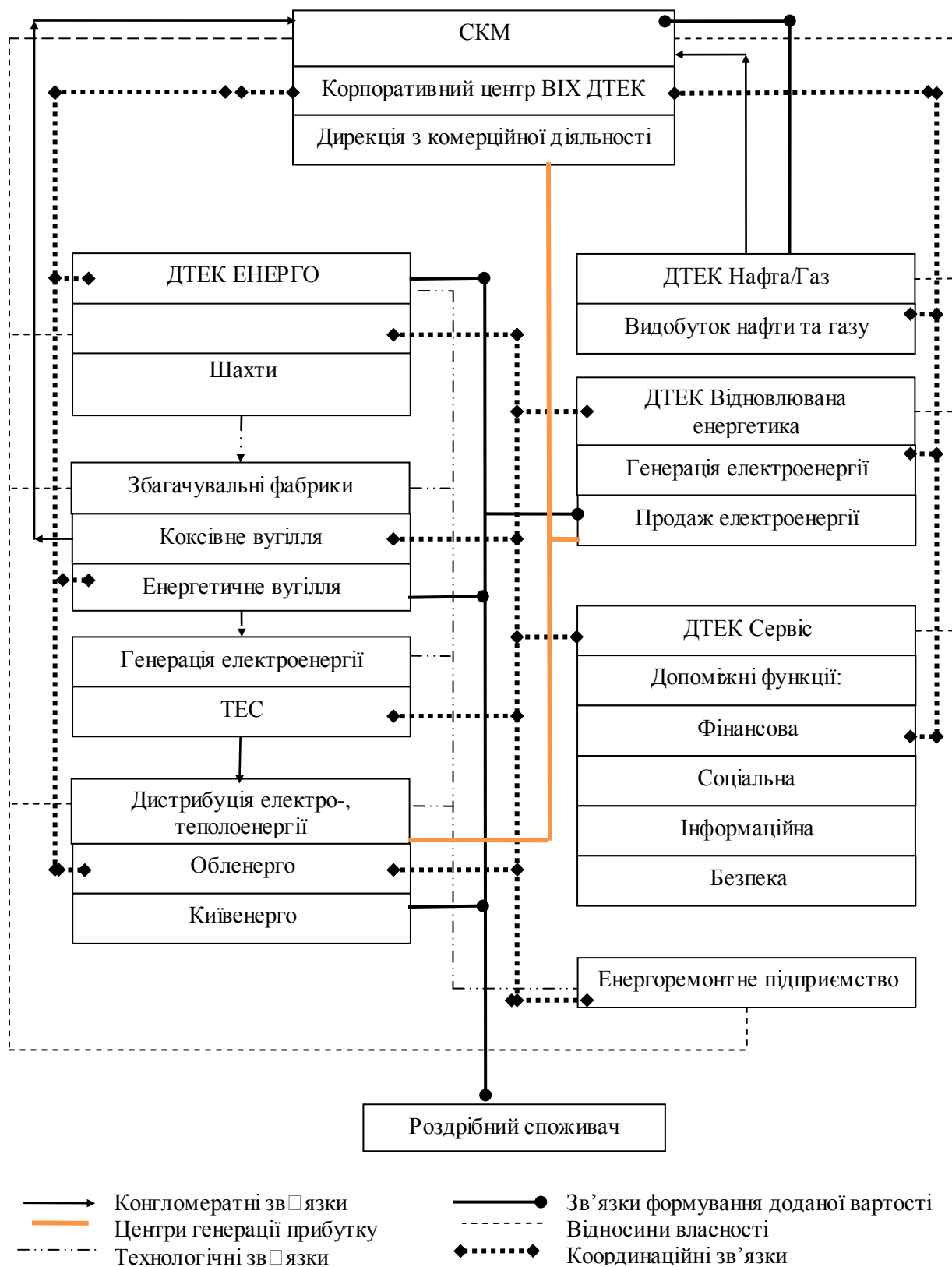


Рис. 2.15. Організаційна модель ВІХ ДТЕК

Джерело: складено автором

Отже, у результаті проведеного аналізу фінансового стану за бізнес-сегментами можна виділити такі проблеми, як невиконання планів по прибутку, зниження платоспроможності холдингу, неефективне використання інвестицій, вирішення яких вимагає зміни підходу до формування стратегії організаційного розвитку енергетичного холдингу, що ґрунтуватиметься на комплексній оцінці стратегічних ресурсів підприємства із урахуванням потенціалу галузі [128; 129]. Автором сформовано організаційну модель ВІХ ДТЕК рис. 2.15, що уможливорює ідентифікацію конгломератних, координаційних, технологічних та інституціональних зв'язків з метою оновлення стратегії ОР ВІХ на основі зміни напрямку розвитку.

Загалом, стратегічний аналіз холдингу дав змогу виявити інтеграційні зв'язки між всіма стратегічними зонами господарювання, встановити центри прибутку, витрат та перспектив. Більшість енергетичних холдингів за вибіркою автора є збитковими, а отже вимагають нових підходів до формування системи стратегічного управління в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

2.3. Діагностика стратегічних розривів у формуванні стратегії організаційного розвитку енергетичних холдингів

Високий рівень невизначеності та турбулентності ринкового середовища, тобто діяльність підприємства в умовах VUCA-середовища (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) зумовлює необхідність урахування різноманітних стратегічних несподіванок і вирішення суперечливих задач управління, вимагає особливого виваженого підходу до формування стратегічної поведінки, наукового обґрунтування стратегічних рішень, спрямованих на визначення пріоритетів та активізацію розвитку енергетичного холдингу. У цих умовах істотно підвищується роль інструментів стратегічного аналізу, орієнтованих на дослідження й моделювання стратегічної діяльності холдингу та його стратегічних

підрозділів. Саме даний аспект допомагає зекономити фінансові та людські ресурси, час на розробку стратегій та їх подальшу корекцію й адаптацію відповідно до зміни умов функціонування, сформувати конкурентні переваги та забезпечити сталий розвиток енергетичного холдингу.

Одним із найважливіших та найбільш ефективних інструментів стратегічного аналізу є GAP-аналіз, розроблений фахівцями Стенфордського дослідницького інституту для визначення структури та оцінювання стратегічної прогалини, тобто розриву між можливостями, зумовленими наявними тенденціями зростання підприємства, та бажаними орієнтирами, необхідними для розв'язання нагальних проблем зростання та зміцнення підприємства в довгостроковій перспективі. Важливість ідентифікації та аналізу стратегічних розривів підкреслюється авторами [130], які зазначають, що стратегічні розриви є явною загрозою не тільки майбутнім успіхам, але й елементарному виживанню організації й, безумовно, впливають на ефективність дій керівників компаній і працюючих під їхнім керівництвом співробітників. Окрім цього, вони є основою для формування стратегічних альтернатив розвитку підприємства, а також певними орієнтирами при досягненні стратегічних цілей.

Різноманітні аспекти застосування методики GAP-аналізу в стратегічному управлінні підприємств досліджували вітчизняні та закордонні вчені: Алексєєва Н.І. [131], Ревенко Д.С.[132], Гершун А. [133], Лукашев С.В., Моргун Г.В. [134], Хаустова К.М. [135], Біловодська О.А. [136], Зенкіна І.В. [137], Рулінська О.В. [138], Бу ху Рхо, Квантаге Парк, Юнг-Мок Ху [139], Хокі Мін Хсунг Мін [140], Ерік С.В. Чан [141], Грехем Вінч [142], Вен-Хсеін Чан, Веї Хсе, Вен-Чін Чоу [143], Шу-Пінг Лінь а, Ях-Хі Чан, Мнг-Чунг Сей [144], Ф. Уільям Браун, Ненсі Дж. Год [145], Паг Д., Kovacic A. [146], Резаітур Дж., Назарідуст М. [147], Чінго лін, Джонг Мау Хан, Шу Мей Тсенг [148] та інші. Сучасний етап дослідження даної проблеми характеризується в основному тим, що в більшості публікацій розглядаються можливості використання класичного GAP-аналізу для діагностики підприємств різних

галузей. Значна кількість досліджень за даною темою робіт розглядає GAP-аналіз як один із основних інструментів для формування та реалізації стратегії компаній.

Враховуючи кризовий стан енергетичних ВІХ, доцільним є обґрунтований вибір напрямів аналізу стратегічних розривів і власне відповідно до специфіки діяльності енергетичного холдингу його інтерпретація та оцінювання.

Як стверджують автори [130, с. 8] нездатність організацій справитися із процесом переходу компанії від стану нинішнього в стан бажаний є одним із найбільш складних управлінських завдань, що стоять сьогодні перед керівниками вищої ланки. Це зумовлює необхідність вдосконалення існуючих та розробки нових інструментів стратегічного аналізу та формування стратегій підприємства.

Запропоновано теоретичний підхід до діагностики рівня організаційного розвитку вертикально-інтегрованих холдингів на основі аналізу стратегічних розривів енергетичних ВІХ та модифікації BSC іметоду DEMATEL, який передбачає здійснення наступних етапів (рис. 2.17.):

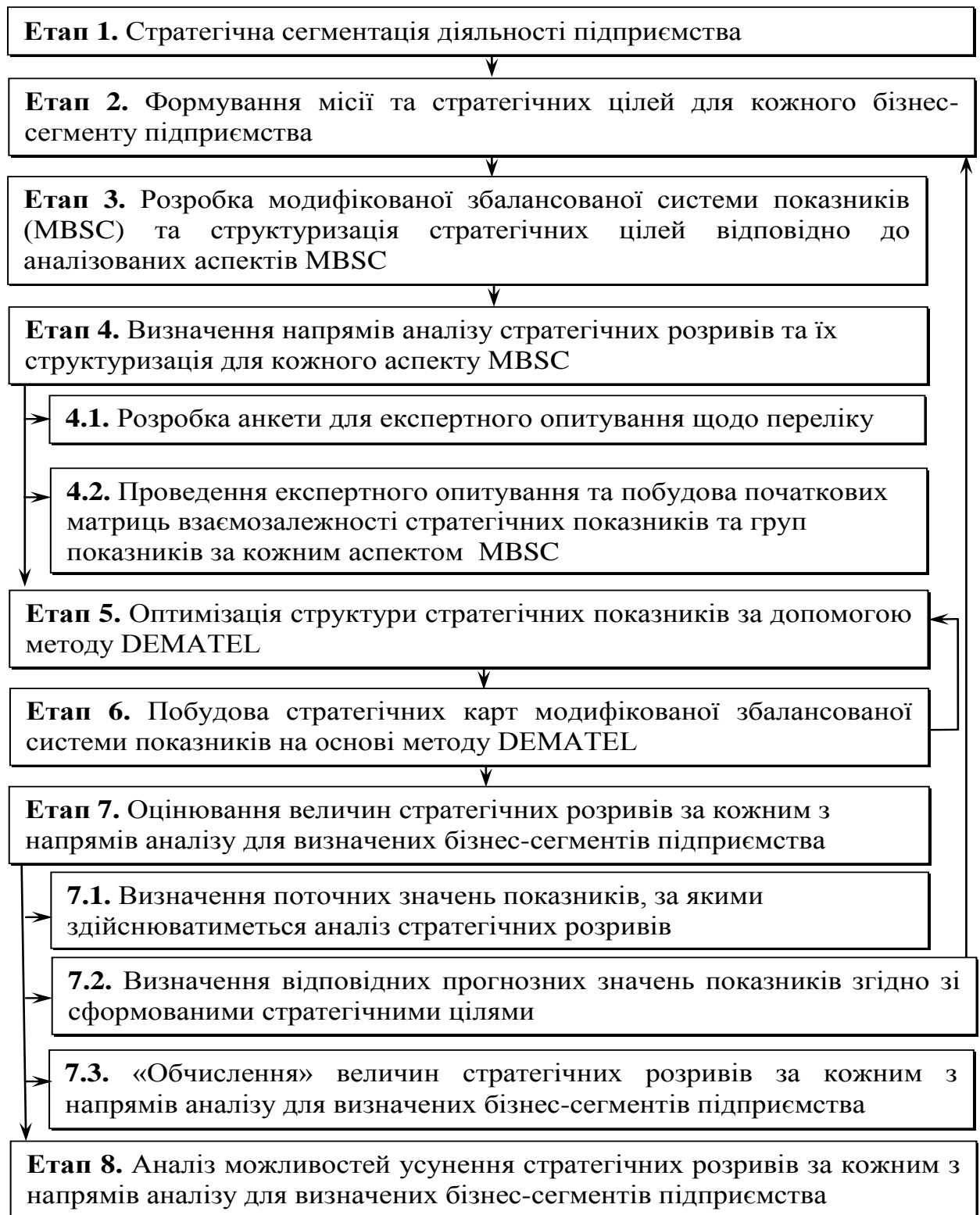


Рис. 2.17. Етапи методики аналізу стратегічних розривів підприємства
Джерело: складено автором

Етап 1. Стратегічна сегментація діяльності підприємства – виділення стратегічних бізнес-сегментів – стратегічних зон господарювання

(СЗГ): $СЗГ_1, СЗГ_2, \dots, СЗГ_m$ (тут можна скористатися, наприклад, методикою І. Ансоффа [149], згідно з якою для сегментації використовуються такі параметри як потреба, технологія, тип споживача, географічний район чи ж інтегральний підхід, що ґрунтується на їх комбінуванні, або методи стратегічного маркетингу [150]).

Для компанії ДТЕК доцільно виділити наступні бізнес-сегменти:

$СЗГ_1$ – ДТЕК ENERGY (видобуток та збагачення вугілля, генерація електроенергії, дистрибуція, інші);

$СЗГ_2$ – ДТЕК RENEWABLES (відновлювана енергетика);

$СЗГ_3$ – ДТЕК OIL&GAS (видобуток газу).

Етап 2. Формування місії та стратегічних цілей для кожного бізнес-сегменту підприємства.

Таблиця 2.31

Місія та стратегічні цілі стратегічних бізнес одиниць ДТЕК

Місія		
Ми працюємо в ім'я прогресу та процвітання суспільства.		
Наша енергія несе людям світло й тепло.		
Стратегічні цілі		
ДТЕК ENERGY	ДТЕК RENEWABLES	ДТЕК OIL&GAS
Побудова роздрібного бренда, розвиток функції трейдингу та збуту електроенергії в Україні. Максимізація завантаження потужностей шахт та ТЕС.	Реалізація портфеля проектів у віпроенергетиці.	Розвиток крупномасштабних проектів в нафтовидобувному бізнесі.
Розвиток компетенцій роботи в новому енергоринку.	Тиражування проектів безперервного вдосконалення й ощадливого виробництва (LEAN).	Забезпечення комфортних умов для роботи робітників.
Створення системи безперервного персонального розвитку співробітників.	Розширення переліку послуг для споживачів.	Підвищення ефективності та надійності електромереж за рахунок Smart-технологій.

Джерело: складено автором на основі даних звітності холдингу

Етап 3. Розробка модифікованої збалансованої системи показників (MBSC) та структуризація стратегічних цілей відповідно до аналізованих складових MBSC.

У цьому контексті слід зазначити, що проблема застосування й удосконалення BSC, розробленої в 1996 році американськими вченими Д. Нортон і Р. Капланом [151], є достатньо науково затребуваною й нагальною сферою дослідження. Зокрема індійські науковці Anand M., Sahay B.S., Saha S. [152] провели дослідження щодо ступеня використання BSC корпоративними ВІХ ми, пріоритетності перспектив, їх класифікації та ефективності BSC як інструменту управління. Результати аналізу показали, що 45,28% компаній застосовують BSC у плануванні діяльності, причому пріоритетність віддали фінансовій перспективі – 87,50 % всіх відповідей респондентів, перспективі клієнтів – 66,60 %, акціонерів – 62,50 %, внутрішні бізнес-процеси – 54,20 %, навчання і зростання 54,20 %. Окрім цього, список пропонованих перспектив доповнювався ще декількома проєкціями – «постачальники», «стейкхолдери» та інші. Модифікували BSC технічною перспективою Kim Y.H., Chung B., Kwon, K., Sukmaungma S. [153], управлінням ризиками та ІТ-компонентою Chlistalla M., Schaper T. [154]. У даній роботі з метою якомога повнішого врахування всіх аспектів діяльності підприємства пропонується розглядати вісім перспектив – аспектів, що комплексно відображають зв'язки один з одним та із зовнішнім середовищем (рис. 2.18). Така система дає змогу здійснювати аналіз як на міжнародному, так і на галузевому рівні, так і на рівні окремого енергетичного холдингу. В рамках запропонованих перспектив, доцільним є деталізація кожної з них у підсистемі стратегічних показників, що дасть можливість об'єктивно оцінити ефективність діяльності енергетичних холдингів. Така система перспектив є оптимальною на даний момент за рахунок збалансованого переліку стратегічних показників щодо ефективності функціонування холдингів енергетичної сфери. Модифікована система

показників є інструментом комплексної оцінки рівня розвитку енергетичних холдингів, може бути імплементована для інших галузей чи інвестиційних проєктів.

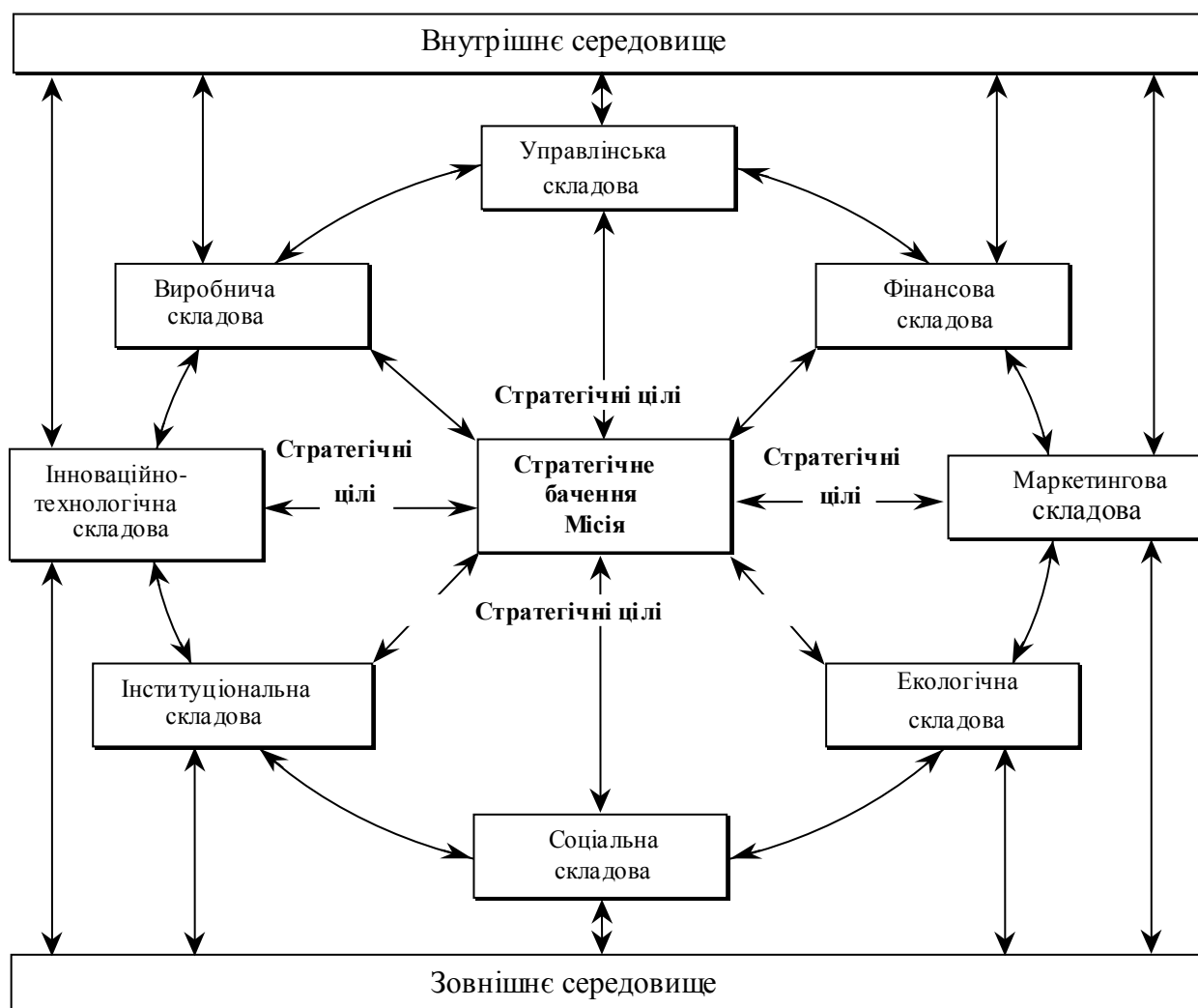


Рис. 2.18. Модифікована збалансована система показників (MBSC)
Джерело: складено автором

Зазначимо, що основними перевагами BSC є можливість доведення стратегії до всього персоналу ВІХ; верифікація цілей особистого розвитку персоналу ВІХ та стратегії ОР ВІХ, програм ОР певних відділів ВІХ; кореляція між стратегічними цілями та фінансовими можливостями ОР на даному етапі; ідентифікація та управління стратегічними можливостями ОР ВІХ; комплексний та постійний моніторинг виконання стратегії ОР ВІХ;

забезпечення відповідного зворотнього зв'язку з метою уточнення стратегічних цілей, стратегії, програм та планів ОР ВІХ.

Етап 4. Визначення напрямів аналізу стратегічних розривів та їх структуризація для кожної складової MBSC.

На цьому етапі здійснюється ідентифікація, аналіз та оцінювання експертами взаємозалежності стратегічних показників за кожною складовою діяльності підприємства.

4.1. Розробка анкети для експертного опитування щодо переліку стратегічних показників та оцінювання рівня взаємовпливу та взаємозалежності при їх парному порівнянні здійснювалася автором на основі використання наукових джерел, фахової літератури та внутрішньої документації ДТЕК. Зміст анкети подано в Додатку Д.1.

4.2. Проведення експертного опитування шляхом анкетування для ідентифікації переліку стратегічних розривів та оцінювання величин взаємозалежності цих розривів за кожною складовою MBSC. Для проведення оцінювання використано сайт <https://www.surveymonkey.com>, посилання на опитування отримали представники енергетичних підприємств, та із визначенням сфери діяльності підприємствадали власну оцінку щодо взаємозалежності та взаємовпливу запропонованих автором груп показників за складовими діяльності.

Побудова початкових матриць взаємозалежності стратегічних показників за кожною складовою MBSC. Для цього на основі експертних даних побудуємо матриці $E^{(k)s} = \left\| e_{ij}^{(k)s} \right\|_{n_k \times n_k}$, які за 4-бальною шкалою відображають рівні залежності одних стратегічних показників від інших, (n_k – кількість аналізованих напрямів GAP-аналізу експертів за k -м аспектом BSC, причому

при $k=1$ здійснюється оцінювання взаємовпливів та взаємозалежностей напрямів GAP-аналізу управлінської складової BSC;

при $k=2$ – фінансової складової BSC;

- при $k = 3$ – виробничої складової BSC;
- при $k = 4$ – інноваційно-технологічної складової BSC;
- при $k = 5$ – маркетингової складової BSC;
- при $k = 6$ – інституційної складової BSC;
- при $k = 7$ – екологічної складової BSC;
- при $k = 8$ – соціальної складової BSC.

Зазначимо, що в разі суттєвих розходжень між оцінками експертів (наприклад, коли відхилення від середнього значення оцінок перевищує встановлене значення $\Delta = 1,5$) може бути запропонована процедура узгодження міркувань експертів із доведенням до них інформації про середні значення оцінок (за аналогією з експертизою за методом Дельфі) та подальшим повторним опитуванням респондентів. Отримана інформація агрегована у відповідних оціночних таблицях (Додаток Д., рис. Д.1). Це дало змогу представити отримані результати в зручній для подальшого аналізу формі.

Етап 5. Оптимізація структури стратегічних показників за допомогою методу DEMATEL.

Метою застосування методу DEMATEL у даній методиці є вдосконалення структури стратегічних показників за кожною складовою діяльності підприємства. Окрім цього, полегшується робота з розробки стратегічних карт збалансованої системи показників (BSC), оскільки в процесі реалізації даного методу визначаються взаємозалежності між окремими стратегічними показниками.

Для використання методу DEMATEL необхідним є розрахунок інтегральних рівнів взаємовпливів та взаємозалежностей напрямів GAP-аналізу для кожної складової BSC. Для цього необхідно виконати декілька кроків:

1. Обчислення матриць «середніх значень» за кожною складовою модифікованої BSC, які будуть використовуватися для подальшого аналізу.

Їх одержимо як середнє арифметичне оцінок експертів: $S^{(k)} = \left\| s_{ij}^{(k)} \right\|_{n_k \times n_k}$, в

якій $s_{ij}^{(k)} = \frac{1}{M_k} \sum_{s=1}^{M_k} e_{ij}^{(k)s}$ (M_k – кількість експертів за k -м аспектом BSC).

Таким чином, матриця взаємовпливів та взаємозалежностей напрямів GAP-аналізу матиме наступний вигляд:

$$S^{(k)} = \begin{bmatrix} 0 & s_{12}^{(k)} & \dots & s_{1n}^{(k)} \\ s_{21}^{(k)} & 0 & \dots & s_{2n}^{(k)} \\ M & M & M & M \\ s_{n1}^{(k)} & s_{n2}^{(k)} & \dots & 0 \end{bmatrix} \quad (1)$$

2. Нормалізуємо одержані матриці $S^{(k)}$ за допомогою наступного співвідношення

$$D^{(k)} = p^{(k)} \times S^{(k)} \quad (2)$$

де $p^{(k)}$ – коефіцієнт нормалізації визначається на основі формули

$$p^{(k)} = \min \left[1 / \max_{1 \leq i \leq n_k} \sum_{j=1}^{n_k} s_{ij}^{(k)} ; 1 / \max_{1 \leq j \leq n_k} \sum_{i=1}^{n_k} s_{ij}^{(k)} \right] \quad (3)$$

3. Відповідно до методу DEMATEL модифікуємо інтегральні матриці взаємовпливів для кожної складової BSC на основі наступного співвідношення:

$$T^{(k)} = D^{(k)} \times (E - D^{(k)})^{-1} = \begin{bmatrix} t_{11}^{(k)} & t_{12}^{(k)} & \Lambda & t_{1n_k}^{(k)} \\ t_{21}^{(k)} & t_{22}^{(k)} & \Lambda & t_{2n_k}^{(k)} \\ M & M & \Lambda & M \\ t_{n_k 1}^{(k)} & t_{n_k 2}^{(k)} & \Lambda & t_{n_k n_k}^{(k)} \end{bmatrix} \quad (4)$$

Розраховуємо суми рядків $R_i^{(k)}$ і стовпчиків $P_j^{(k)}$ інтегральної матриці $T^{(k)}$ ($k=1, 2, \dots, 8$), які відображають рівні інтегральних взаємовпливів та взаємозалежностей визначених напрямів GAP-аналізу для кожного k -ї складової у BSC як сукупність прямих й опосередкованих взаємовпливів та взаємозалежностей між ними:

$$R^{(k)} = [r_i^{(k)}]_{n_k \times 1} = \left(\sum_{j=1}^{n_k} t_{ij}^{(k)} \right)_{n_k \times 1} \quad (5)$$

$$P^{(k)} = [p_i^{(k)}]_{1 \times n_k}^T = \left(\sum_{i=1}^n t_{ij}^{(k)} \right)_{1 \times n_k}^T \quad (6)$$

Якщо $P_j^{(k)}$ – сума j -го стовпця матриці $T^{(k)}$, тоді вона відображає інтегровану залежність (пряму й опосередковану) j -го напрямку аналізу від інших. Коли $j = i$, це означає, що сума рядків і стовпців $R_i^{(k)} + P_i^{(k)}$ показує індекс сили впливу обох (вхідних і вихідних) взаємозв'язків i -й напрямку аналізу, тобто – рівень (ранг) даного напрямку в загальній взаємодії. Таким чином, якщо $R_i^{(k)} - P_i^{(k)} > 0$, тоді i -й напрям аналізу k -ї складової MBSC впливає на інші напрями, а якщо $R_i^{(k)} - P_i^{(k)} < 0$, тоді він є залежним від інших напрямів.

4. Побудова карти взаємозалежностей між окремими стратегічними показниками для кожної складової MBSC та визначення оптимізованої системи стратегічних показників GAP-аналізу. Проміжні розрахунки наведені в Додатку Д., рис. Д.2-Д.4).

На основі даних матриць $T^{(k)}$ експертним шляхом визначаємо порогове значення сили взаємовпливу – $p^{(k)}$. Щоб уникнути надмірної кількості взаємозалежностей між напрямками GAP-аналізу, враховуються лише ті елементи, значення яких перевищує порогове, саме їх й включають у табл. 2.32.

Таблиця 2.32

Оптимізована структура перспектив BSC

№	Показники кількісної оцінки стратегічної цілі/ключові фактори успіху	Формула розрахунку	Умовні позначення
	1 Управлінські гар, m_n		
1	1.1. Ефективність управління	$E_y = \Pi / V_y$	Π – прибуток підприємства за звітний період, грн.; V_y – витрати на управління, грн.
2	1.2. Коефіцієнт чисельності управлінських працівників	$K_{\underline{ч}} = \underline{ч}_y / \underline{ч}_{заг}$	$\underline{ч}_y$ – чисельність апарату управління інтегрованої структури бізнесу, чол.; $\underline{ч}_{заг}$ – загальна чисельність працівників, чол.
3	1.3. Коефіцієнт витрат на управління	$K_b = V_y / B$	B – загальні витрати підприємства, грн.; V_y – витрати на управління, грн.
4	1.4. Рациональність структури управління	$K_{p.c.y} = \underline{ч}_{уп.ф} / \underline{ч}_{уп.з}$	$\underline{ч}_{уп.ф}$ – фактична чисельність управлінців, чол.; $\underline{ч}_{уп.з}$ – запланована чисельність управлінців, чол.
5	1.5. Рентабельність управління	$K_{ef.уп.} = \Pi / V_{уп.}$	Π – прибуток від основної діяльності підприємства, грн. $V_{уп.}$ – адміністративні витрати, грн.
	2 Фінансові гар, f_n		
6	2.1. Поточна ліквідність (покриття), >2	$L_n = \Pi_a / \Pi_z$	Π_a - вартість поточних активів, грн; Π_z - сума поточних зобов'язань, грн.
7	2.2. Рентабельність власного капіталу	$R_{вк} = \Pi / V_{к} * 100\%$	Π - прибуток, грн.; $V_{к}$ - власний капітал (середнє значення), грн.;
8	2.3. Автономія	$K_a = V_{к} / V_{б}$	$V_{к}$ - власний капітал, грн.; $V_{б}$ - валюта балансу, грн.;
9	2.4. Маневреність власного капіталу	$K_{мвк} = (V_{к} + Z_{к} - N_{а}) / V_{к}$	$V_{к}$ — власний капітал, грн.; $Z_{к}$ — залучений капітал, грн.; $N_{а}$ — необоротні активи, грн.;
10	2.5. Фінансовий	$\Phi_{л} = Z_{к} / V_{к}$	$Z_{к}$ — залучений капітал, грн.;

	леверидж		Вк - власний капітал, грн.;
11	2.6. Фінансова залежність	$\Phi_3 = З / Вб$	З - зобов'язання, грн.;
			Вб - валюта балансу, грн.;

продовження табл. 2.32

12	2.7. Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації	$R_{rp} = V_p / З_k$	Vp – виручки від реалізації, грн.;
			Зк - середня вартість загального капіталу за певний період, грн.;
13	2.8. Оборненість оборотних активів	$K_{ob} = Ч_d / O_k$	ЧД - чистий дохід, грн.;
			Oк - середня сума залишків оборотних коштів, грн.;
14	2.9. Коефіцієнт оборотності запасів	$T_{оп.ц.} = T_{оз} + T_{одз}$	Tоз - тривалість обороту запасів, дн.;
			Tодз - тривалість обороту дебіторської заборгованості, дн.;
15	2.10 Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$EBITDA \text{ margin} = (EBITDA / V_p) \times 100\%$	EBITDA – прибуток (збиток) до оподаткування, грн.
			Vp – виручка від реалізації, грн.
	3 Маркетингові гар, m- t _n		
16	3.1. Рентабельність продажів	$R_p = \Pi_{оп} / Ч_{дв}$	Π _{оп} – прибуток підприємства від операційної діяльності, грн.;
			Ч _{дв} – чистий дохід від реалізації, грн.
17	3.2. Коефіцієнт зміни обсягів продажу, кЗОП	$K_{зоп} = O_{п,кзп} / O_{п,пзп}$	O _{п,кзп} – обсяг продажів на кінець звітного періоду, грн.;
			O _{п,пзп} – обсяг продажів на початок звітного періоду, грн.
18	3.3. Часка дебіторської заборгованості за роботи, товари, послуги: платоспроможність	$K_n = D_з / D_p$	D _з – дебіторська заборгованість за звітний рік, грн.;
			D _p - дохід від реалізації продукції, грн.

	клієнтів		
	4 Соціальні гар, s_n		
19	4.1. Ефективність витрат на охорону праці	$K_{оп} = B_{оп} / D_p$	$B_{оп}$ – витрати на охорону праці та забезпечення промислової безпеки, грн. D_p – дохід від реалізації, грн.
20	4.2. Виробничий травматизм	$K_v = K_{н.в.} / Ч_{заг}$	$K_{н.в.}$ – кількість нещасних випадків, од. $Ч_{заг}$ – загальна чисельність працівників, чол.
21	4.3. Ефективність соціальної відповідальності бізнесу	$E_{св} = \Phi / D_p$	Φ – фонд виплат соціального характеру, грн. D_p – дохід від реалізації, грн.
22	4.4. Ефективність допомоги населенню	$E_b = B / D_p$	B – благодійний фонд, грн. D_p – дохід від реалізації, грн.
	5 Виробничі гар, o_n		
23	5.1. Ефективність видобутку	$E_v = P_{вп} + P_{п}$	$P_{вп}$ – річна виробнича потужність, т. $P_{п}$ – ресурсний потенціал, т.

продовження табл. 2.32

24	5.2. Рентабельність видобутку	$P_v = Ц / С$	$Ц$ – ціна продукції, грн. $С$ – собівартість реалізації, грн.
25	5.3. Потенціал видобутку	$V_{п} = V_{ф} + \Delta V_{д} + \Delta V_{н}$	$V_{ф}$ – фактичний обсяг видобутку вугілля в базовому році, т; $\Delta V_{д}$ – приріст видобутку на діючих шахтах за рахунок здійснення модернізаційних заходів, т; $\Delta V_{н}$ – приріст видобутку за рахунок введення нових шахт, т.
26	5.4. Втрати електроенергії	$\Delta W = \Delta P_m * t$	ΔP_m – втрати потужності в режимі максимального виробництва; t – час максимальних втрат, год.
27	5.5. Питома вага інвестицій у сегмент	$E_i = I / I_{заг}$	I – інвестиції у розвиток генеруючих потужностей, грн. $I_{заг}$ – загальний обсяг інвестицій у

			діяльність, грн.
28	5.6. Фондоємність	$\Phi = V\phi/V_v$	V_ϕ – вартість виробничих фондів, грн. V_v – вироблена за розрахунковий період продукція, кВт.год.
29	5.7. Втрати в мережах	$\Delta W = \Delta P_m * t$	ΔP_m – втрати потужності в режимі максимальних навантажень, од.; T – час максимальних втрат, тис.кВт.год.
	6 Екологічні гар, e_n		
30	6.1. Викиди в атмосферу	$K_A = 1 - (B_A/OP)$	B_A – загальний обсяг викидів в атмосферу, т; OP – обсяг виготовленої продукції, т
31	6.2. Скиди у водні об'єкти	$K_{BO} = 1 - (B_{BO}/OP)$	B_{BO} – загальний обсяг скидів у водні об'єкти, т; OP – обсяг виготовленої продукції, т
32	6.3. Відходи (емульсія, шахтна порода)	$K_B = 1 - (B/OP)$	B – загальний обсяг відходів, т/рік; OP – обсяг виготовленої продукції, кВт.год.
33	6.4. Землеємність виробництва	$K_3 = 1 - (B_3/OP)$	B_3 – вартість вилученої з господарського обороту землі, грн.; OP – обсяг виготовленої продукції у вартісному вираженні, грн.
34	6.5. Показник збиткоємності продукції	$K_{3B} = 1 - (3 + \Phi C/OP)$	3 – сума нарахованого екологічного податку, грн.; ΦC – фінансові санкції за порушення природоохоронного законодавства, грн.; OP – обсяг виготовленої продукції у вартісному вираженні, грн.

продовження табл. 2.32

35	6.6. Частка повернених екологічних витрат	$E_{вп} = C_{ев}/C_{заг}$	$C_{заг}$ – собівартість загальна, грн. $C_{ев}$ – собівартість екологічних заходів
----	---	---------------------------	--

	(екологічні платежі в собівартості)		повернена, грн.
36	6.7. Частка у повернутих екологічних витрат (частка екологічних платежів, виплачених з прибутку)	$E_{вн} = C_{евн} / C_{заг}$	$C_{заг}$ – собівартість загальна, грн. $C_{ев}$ – собівартість екологічних заходів не повернена, грн.
37	6.8. Число впроваджених заходів з попередження забруднення	$K_{заб} = 3/V$	3- заходи з попередження, од. D_p – дохід від реалізації, грн.
	7 Інноваційно-технологічні gar, it_n		
38	7.1. Стіввідношення витрат на технологічні інновації до обсягу продажу	$K_{в.м.і} = \frac{V_{нир}}{V_{п'}}$	$V_{нир}$ – обсяг витрат на технологічні інновації, грн. D_p – дохід від реалізації, грн.
39	7.2. Наукомісткість виробництва	0-2	Експертні оцінки: низький, середній, високий
40	7.3. Рівень нематеріальних активів	$P_{на} = B_{на} / B_{заг}$	$B_{на}$ – витрати на придбання нематеріальних активів, грн. $B_{заг}$ – загальні витрати на НДДКР, грн.
41	7.4. Відповідність технологій вимогам енерго- та ресурсозбереження	$P_1 = K_{безп.техн} / KTP_{заг}$	$K_{безп.техн}$ – кількість екологічно безпечних технологічних процесів на підприємстві, од.; $KTP_{заг}$ – загальна кількість технологічних процесів на підприємстві, од.
42	7.5. Екологічна безпека технологій	$E_6 = K_{збер. техн} / KTP_{заг}$	$K_{збер. техн}$ – кількість технологічних процесів на підприємстві, які відповідають вимогам енерго- та ресурсозбереження, од.; $KTP_{заг}$ – загальна кількість технологічних процесів на

			підприємстві, од.
43	7.6. Ефективність інвестицій в загальному обсязі фінансування	$E_i = I/I_{\text{заг}}$	I – інвестиції у розвиток ліній електропередач за поточний рік, грн. I _{заг} – загальний обсяг інвестицій у діяльність, грн.
	8 Інституційні гар, i_n		
44	8.1. Вплив на відпускну ціну вугілля	0 -2	Експертні оцінки: низький, середній, високий

продовження табл. 2.32

45	8.2. Економія на сплаті податку на прибуток та податку на додану вартість	0 -2	Експертні оцінки: низький, середній, високий
46	8.3. Ефективність держано-приватного партнерства	0 -2	Експертні оцінки: низький, середній, високий
47	8.4. Впливу на рішення сегменту АКМУ	0 -2	Експертні оцінки: низький, середній, високий
48	8.5. Регулювання тарифів НКРЕ	0 -2	Експертні оцінки: низький, середній, високий

Джерело: складено автором на основі джерел [79; 82; 86; 95; 121; 126; 151; 155; 156]

Етап 6. Побудова стратегічних карт модифікованої збалансованої системи показників на основі методу DEMATEL.

На цьому етапі за аналогічною процедурою, наведеною на попередньому етапі, тільки для узагальнених груп стратегічних показників здійснюється експертне оцінювання взаємозалежності цих груп, що дає змогу спростити процедуру побудови стратегічної карти MBSC (рис. 2.19.).

У результаті бачимо, що всі перспективи MBSC так чи інакше здійснюють вплив один на одного. Такі зв'язки є важливими у контексті

визначення причин відхилень за аспектами діяльності та сприятиме ефективності формування організаційної стратегії.

Етап 7. Оцінювання величин стратегічних розривів за кожним з напрямів аналізу для визначених бізнес-сегментів підприємства.

Для реалізації цього завдання необхідно спочатку визначити вагові коефіцієнти кожного з визначених стратегічних показників та важливість кожної узагальненої групи цих показників.

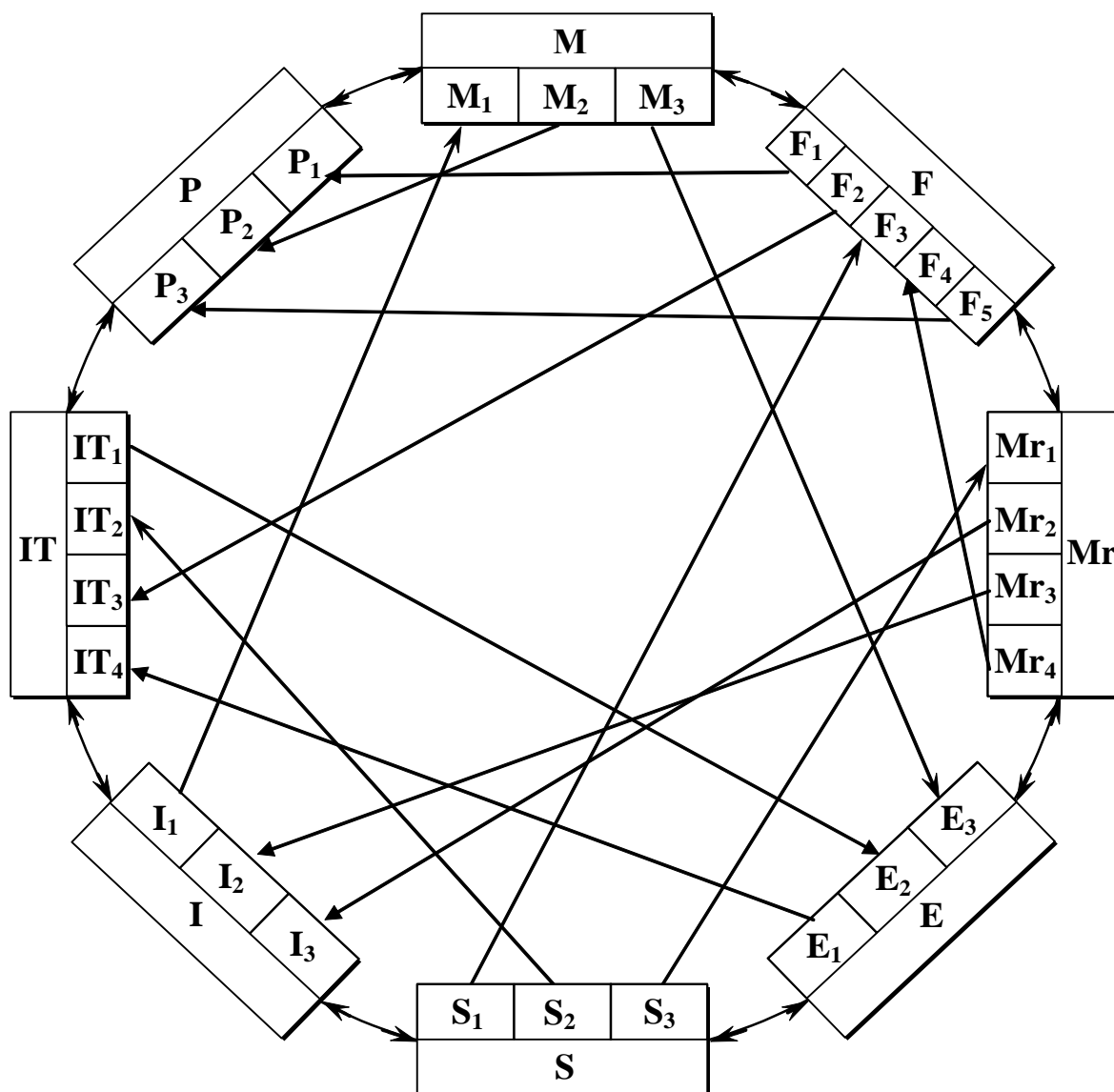


Рис. 2.19. Стратегічна карта MBSC

Джерело: складено автором

Це можна зробити за допомогою відомих методичних прийомів – методу SMART або методу аналізу ієрархій та побудови з використанням

шкали Т. Сааті [157] відповідних матриць парних порівнянь стратегічних показників:

$$A^{(ks)} = \mathbf{A}_{ij}^{(ks)} \overset{-}{\underset{m_{ks} \times n_{ks}}{}} = \begin{bmatrix} 1 & \alpha_{12}^{(ks)} & \Lambda & \alpha_{1n_{ks}}^{(ks)} \\ \alpha_{21}^{(ks)} & 1 & \Lambda & \alpha_{2n_{ks}}^{(ks)} \\ \text{M} & \text{M} & \Lambda & \text{M} \\ \alpha_{n_{ks}1}^{(ks)} & \alpha_{n_{ks}2}^{(ks)} & \Lambda & 1 \end{bmatrix}, (\alpha_{ij}^{(ks)} = 1/\alpha_{ji}^{(ks)})$$

та узагальнених груп для кожної складової MBSC:

$$B^{(k)} = \mathbf{B}_{ij}^{(k)} \overset{-}{\underset{m_k \times m_k}{}} = \begin{bmatrix} 1 & \beta_{12}^{(k)} & \Lambda & \beta_{1m_k}^{(k)} \\ \beta_{21}^{(k)} & 1 & \Lambda & \beta_{2m_k}^{(k)} \\ \text{M} & \text{M} & \Lambda & \text{M} \\ \beta_{m_k1}^{(k)} & \beta_{m_k2}^{(k)} & \Lambda & 1 \end{bmatrix}, (\beta_{ij}^{(k)} = 1/\beta_{ji}^{(k)})$$

Відповідні вагові коефіцієнти можна розрахувати на основі наближених формул [157]:

а) стратегічних показників:

$$w_i^{(ks)} = \frac{n_{ks} \sqrt{\alpha_{i1}^{(ks)} \cdot \alpha_{i2}^{(ks)} \cdot \dots \cdot \alpha_{in_{ks}}^{(ks)}}}{n_{ks} \sqrt{\alpha_{11}^{(ks)} \cdot \alpha_{12}^{(ks)} \cdot \dots \cdot \alpha_{1n_{ks}}^{(ks)}} + \dots + n_{ks} \sqrt{\alpha_{n_{ks}1}^{(ks)} \cdot \alpha_{n_{ks}2}^{(ks)} \cdot \dots \cdot \alpha_{n_{ks}n_{ks}}^{(ks)}}} \quad \text{та}$$

б) узагальнених груп для кожної складової MBSC

$$W_i^{(k)} = \frac{m_k \sqrt{\beta_{i1}^{(k)} \cdot \beta_{i2}^{(k)} \cdot \dots \cdot \beta_{im_k}^{(k)}}}{m_k \sqrt{\beta_{11}^{(k)} \cdot \beta_{12}^{(k)} \cdot \dots \cdot \beta_{1m_k}^{(k)}} + \dots + m_k \sqrt{\beta_{m_k1}^{(k)} \cdot \beta_{m_k2}^{(k)} \cdot \dots \cdot \beta_{m_k m_k}^{(k)}}}.$$

Ієрархія вагових коефіцієнтів відповідно до ієрархії показників оцінювання наведена в табл. 2.33.

Таблиця 2.33

Структура вагових коефіцієнтів

№	Аспекти MBSC	Групи стратегічних показників	Стратегічні показники				
1	2	3	4				
1	Управлінська складова, М	W_1^1	w_1^{11}	w_2^{11}	w_3^{11}	w_4^{11}	
		W_2^1	w_1^{12}	w_2^{12}	w_3^{12}	w_4^{12}	w_5^{12}
	Фінансова складова, F	W_1^2	w_1^{21}				
		W_2^2	w_1^{22}				

		W_3^2	w_1^{23}	w_2^{23}	w_3^{23}	w_4^{23}	
		W_4^2	w_1^{24}	w_2^{24}	w_3^{24}		
		W_5^2	w_1^{25}	w_2^{25}			
3	Виробнича складова, P	W_1^3	w_1^{31}	w_2^{31}	w_3^{31}	w_4^{31}	
		W_2^3	w_1^{32}	w_2^{32}	w_3^{32}	w_4^{32}	
		W_3^3	w_1^{33}	w_2^{33}	w_3^{33}	w_4^{33}	

продовження табл. 2.33

4	Інноваційно- технологічна складова, It	W_1^4	w_1^{41}	w_2^{41}	w_3^{41}	w_4^{41}	
		W_2^4	w_1^{42}	w_2^{42}	w_3^{42}		
		W_3^4	w_1^{43}				
		W_4^4	w_1^{44}	w_2^{44}	w_3^{44}	w_4^{44}	
5	Маркетингова складова, Mr	W_1^5	w_1^{51}	w_2^{51}			
		W_2^5	w_1^{52}	w_2^{52}			
		W_3^5	w_1^{53}	w_2^{53}			
6	Інституційна складова, I	W_1^6	w_1^{61}	w_2^{61}	w_3^{61}		
		W_2^6	w_1^{62}				
		W_3^6	w_1^{63}				
7	Екологічна складова, E	W_1^7	w_1^{71}	w_2^{71}	w_3^{71}	w_4^{71}	w_5^{71}
		W_2^7	w_2^{72}	w_2^{72}	w_3^{72}	w_4^{72}	
		W_3^7	w_1^{73}	w_2^{73}			
8	Соціальна складова, S	W_1^8	w_1^{81}	w_2^{81}	w_3^{81}		
		W_2^8	w_1^{82}				
		W_3^8	w_1^{83}				

Джерело: складено автором

Наступним кроком є безпосереднє обчислення величин стратегічних розривів за кожним стратегічним показником та переведення їх у безрозмірний вигляд за допомогою методу аналізу корисної вартості [152]. Для цього з урахуванням характеру монотонності цільової функції кожного

стратегічного показника спочатку розробляється вид часткової функції корисності (рис. 2.20) для оцінювання поточного стану й здійснюється «обчислення» величин стратегічних розривів за кожним з напрямів аналізу для визначених бізнес-сегментів підприємства шляхом простого адитивного зважування з урахуванням рівнів побудованої ієрархії стратегічних показників.

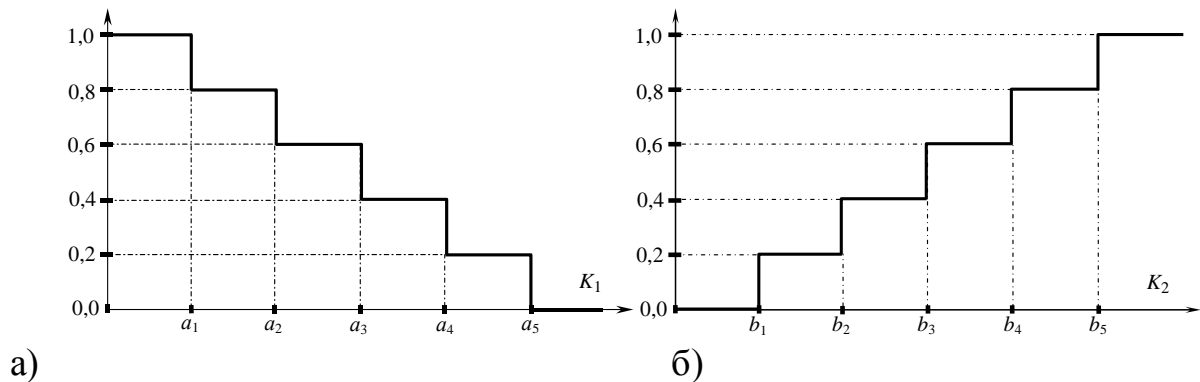


Рис. 2.20. Обґрунтування та вибір виду функцій «часткової корисності» при оцінюванні стратегічних розривів: а) – для монотонно спадної та б) – для монотонно зростаючої цільової функції відповідно

Джерело: складено автором

Зазначимо, що в разі потреби можна використовувати більш деталізовану шкалу функцій «часткової корисності».

Нехай p_i^{ks} – значення i -го стратегічного показника s -ї групи k -го аспекту MBSC, тоді інтегральні значення за кожною складовою визначаються на основі формул:

$$P^k = \sum_{s=1}^{m_k} W_s^k \sum_{i=1}^{n_k} w_i^{ks} p_i^{ks}, \quad k=1, 2, \dots, 8.$$

На основі одержаних результатів будемо діаграми в полярній системі координат (рис. 2.21) для відповідних ВІХ, які дають змогу оцінити величини стратегічних розривів для кожної складової MBSC та запропонувати відповідні стратегічні ініціативи для подолання цих розривів. Проміжні розрахунки за енергетичними ВІХ наведені в додатку Е.

За результатами розрахунків з'ясовано, що ВІХ ДТЕК ЕНЕРГО (4) з діапазоном оцінок в інтервалі 0,25-0,45 має негативну динаміку розвитку. Водночас, ВІХ ПрАТ «Укргідроенерго» (2), ДП «НЕК «УКРЕНЕРГО» (1), НАЕК «ЕНЕРГОАТОМ» (3) – інтервал 0,35-0,75 – позитивну динаміку розвитку. Ідентифіковано проблемні складові діяльності, що притаманні переважній більшості ВІХ: управлінська(*M*), фінансова(*F*), екологічна(*E*).

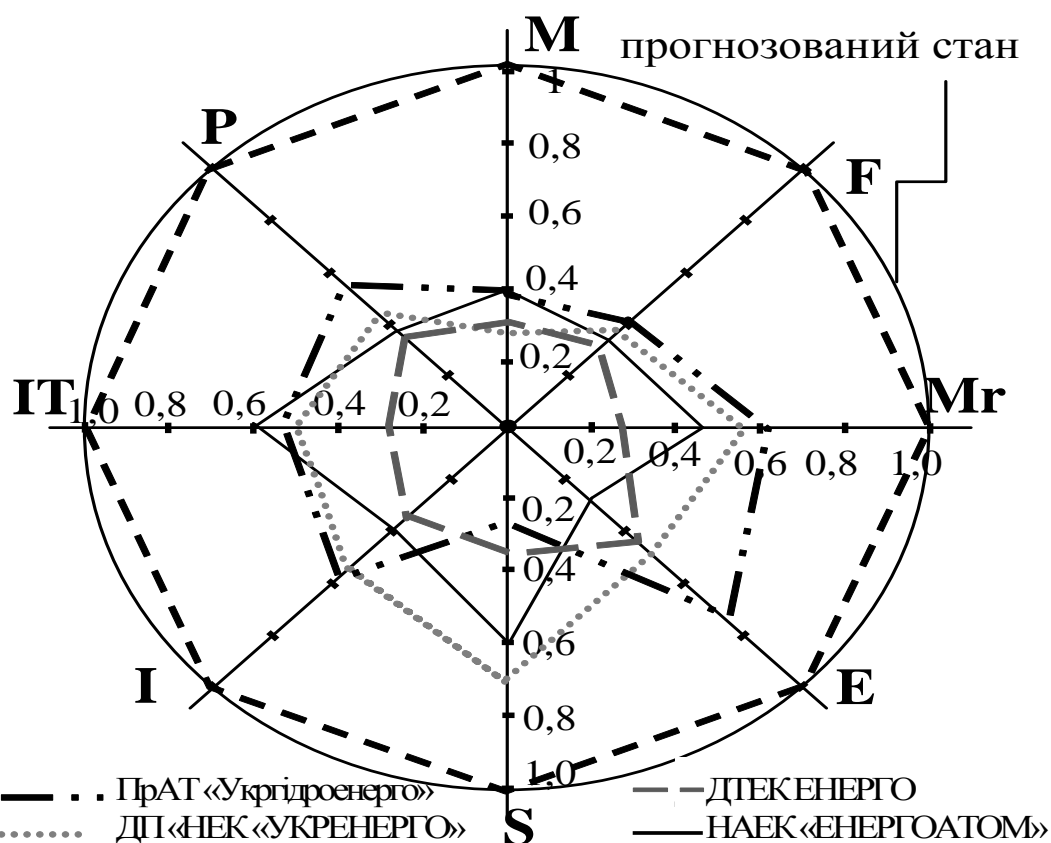


Рис. 2.21. Діаграма стратегічних розривів енергетичних ВІХ України

Джерело: розраховано автором за даними звітності ВІХ

Стратегічні розриви ВІХ енергетичного сектора України ідентифіковані за результатами дослідження характеризуються:

- управлінська складова ОР ВІХ знаходиться на рівні 0,25-0,4, що вказує на дефіцит кваліфікованих кадрів, низька заробітна плата, викривлення структури управління;

- фінансова складова ОР ВІХ з рівнем 0,3-0,4, відображає вплив системної економічної кризи та геополітичної нестабільності на діяльність енергетичних ВІХ;

- маркетингова складова ОР ВІХ з динамікою 0,25-0,6, характеризує статичність динаміки продажів, що пояснюється особливістю енергетичного ринку, а також виваженою політикою взаємодії з ключовими контрагентами;

- екологічна складова ОР ВІХ з рівнем 0,3-0,65 ідентифікує передумови нерационального використання енергоресурсів, обмежений перелік стандартів екологічної діяльності та відсутність екологічно чистих технологій генерації електроенергії, а також використання земель сільськогосподарського призначення для потреб виробництва;

- інституційна складова ОР ВІХ з рівнем 0,25-0,55 ідентифікує високий рівень залежності від НКРЕ, АКМУ та інших органів виконавчої влади, взаємодія з якими являється ключовим елементом при формуванні цін на енергопродукцію/послуги;

- виробнича складова ОР ВІХ з рівнем 0,3-0,55, зумовлена екстенсивним шляхом розвитку сектора, значними втратами електроенергії, низькою продуктивністю праці;

- соціальна складова ОР ВІХ з рівнем 0,25-0,75 характеризує середній рівень витрат на охорону праці, утримання територій навколо виробничих об'єктів;

- інноваційно-технологічна складова ОР ВІХ з рівнем 0,3-0,6 відображає високий ступінь зносу основних фондів, екстенсивний тип технологічних процесів.

Таким чином методика, розроблена на основі застосування методу DEMATEL та MBSC надає змогу структурувати GAP-аналіз підприємства та підготувати основу для формування стратегічних ініціатив щодо пошуку можливостей усунення стратегічних розривів, що в кінцевому результаті має забезпечити підвищення ефективності системи контролінгу підприємства, реалізації ділових стратегій стратегічних бізнес-одиниць підприємства та його корпоративної стратегії.

Отже, отримані результати діагностики енергетичного холдингу вимагають адаптації системи стратегічних показників до специфіки функціонування кожної стратегічної б'знес-одиниці та холдингу загалом й розробки системи інформаційного забезпечення, яка б забезпечувала неперервний моніторинг параметрів зовнішнього середовища, ідентифікацію та корекцію значень системи стратегічних показників, визначення структури та величин стратегічних розривів за кожною складовою діяльності ВІХ, що і стане предметом дослідження п. 3.1.

Висновки до 2 розділу

У другому розділі «Стратегічна діагностика організаційного розвитку вертикально-інтегрованих холдингів енергетичного сектора» ідентифіковано тенденції розвитку підприємств енергетичного сектора, проведено стратегічний аналіз організаційного розвитку енергетичних ВІХ, оцінено рівень стратегічних розривів за складовими діяльності ВІХ.

1. Виявлено основні тенденції розвитку національного енергетичного сектора, що здійснюють прямий вплив на діяльність ВІХ України, зокрема: підвищення цін на енергоресурси, розвиток відновлюваної енергетики, монополізація міжнародного ринку енергоресурсів, припинення субсидування вугільної промисловості, ліквідація податкових пільг для енергетичних підприємств, приватизація нафтопереробних підприємств, інтеграція в Європейську енергетичну систему, введення квот на вуглицеемну енергію.

2. Проведено стратегічний аналіз ОР енергетичних ВІХ: НАЕК «ЕНЕРГОАТОМ», ДП «НАК «УКРЕНЕРГО», ПрАТ «Укргідроенерго» та групи ДТЕК. Ефективність ОР зазначених ВІХ за 2012-2016рр. характеризується низькою фінансовою стійкістю та високою імовірністю банкрутства. Загалом, отримані результати стратегічного аналізу вимагають оперативного реагування на державному рівні, оскільки енергетичний сектор є системо утворюючою ланкою національної економіки.

3. Визначено напрями ОР енергетичних ВІХ на основі матриці «рівень вертикальної інтеграції – рівень галузевої спеціалізації». Результатом застосування матричного підходу є вибір перспективного напрямку ОР ВІХ: ДП «НЕК «УКРЕНЕРГО» притаманна інтеграція на основі декількох ланцюгів доданої вартості в одній галузі, з можливістю переходу у мультигалузевий сегмент з наданням послуг комунального призначення; НАЕК «ЕНЕРГОАТОМ» та ПрАТ «Укргідроенерго» мають моногалузевий вектор розвитку з перспективою переходу до мультисервісної сфери.

4. Проаналізовано діяльність одного з ключових суб'єктів енергетичного ринку України – приватного ВІХ ДТЕК. Оцінювання здійснювалось на основі виділення 5 основних груп фінансових показників ВІХ та його БО. Ідентифіковано динаміку інтеграційних процесів ВІХ, визначено вид інтеграції – мультиенергетична, виявлено, що портфель БО є збалансованим, однак існують проблеми щодо перспектив вугледобувного бізнесу. У результаті встановлено критичний фінансовий стан підприємства та ідентифіковано високий рівень банкрутства. Визначено фінансову ефективність БО ВІХ, що характеризується такими проблемами: невиконання планів по прибутку, зниження платоспроможності холдингу, неефективне використання інвестицій тощо. На підставі результатів дослідження визначено необхідність застосування Gap-аналізу для дослідження величини стратегічних розривів та результативності виробничо-комерційної діяльності групи ДТЕК, що дасть змогу обґрунтувати доцільність зміни підходів до формування стратегії розвитку холдингу.

5. Запропонований теоретичний підхід до діагностики рівня ОР ВІХ, передбачає ідентифікацію стратегічних розривів за складовими діяльності ВІХ, що дає змогу визначити результативність існуючих стратегій ОР, прийняти рішення щодо вибору напрямів ОР та сформуванню інструментарій їх реалізації. До основних етапів належать: стратегічна сегментація діяльності ВІХ; формування місії та стратегічних цілей для кожної БО; розробка збалансованої системи показників (їх 48) та структуризація

стратегічних цілей відповідно до аналізованих складових (їх 8) системи показників; визначення напрямів аналізу стратегічних розривів та їх структуризація для кожної складової збалансованої системи показників; оптимізація структури показників; побудова стратегічних карт збалансованої системи показників; оцінювання величин стратегічних розривів за кожним з напрямів аналізу для визначених БО на основі поточних і прогнозних значень показників; аналіз можливостей усунення стратегічних розривів за кожним з напрямів аналізу для визначених БО.

Теоретичний підхід до діагностики ОР ВІХ дає змогу більш виважено підійти до здійснення GAP-аналізу підприємства та підготувати основу для формування стратегічних ініціатив щодо пошуку можливостей усунення стратегічних розривів, що в кінцевому результаті має забезпечити підвищення ефективності системи контролінгу підприємства, реалізації ділових стратегій стратегічних бізнес-одиниць підприємства та його корпоративної стратегії.

Апробація теоретичного підходу в діяльності енергетичних ВІХ України показала, що його застосування забезпечує системний моніторинг реального стану БО ВІХ та є основою для формування стратегічних ініціатив щодо можливостей подальшого виходу з кризи й переходу до етапу зростання. Результати діагностики: ВІХ ДТЕК ЕНЕРГО з діапазоном оцінок в інтервалі 0,25-0,45 має негативну динаміку розвитку; ВІХ ПрАТ «Укргідроенерго», ДП «НЕК «УКРЕНЕРГО», НАЕК «ЕНЕРГОАТОМ» – інтервал 0,35-0,75 – позитивну динаміку розвитку. Складовими діяльності з найбільшими стратегічними розривами є управлінська, фінансова та екологічна.

Загалом, енергетичні ВІХ України потребують узгодження власних стратегічних ініціатив розвитку, що включають як середньострокові, так і довгострокові проекти організаційного розвитку, з Енергетичною стратегією України до 2035 року з метою підвищення конкурентоспроможності ВІХ та їх інтеграції до Європейського енергетичного співтовариства.

Наукові результати, отримані у даному розділі опубліковані в роботах [46; 99; 101; 203; 204; 205; 206; 208; 211; 212;].

РОЗДІЛ 3

МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ЕНЕРГЕТИЧНИХ ХОЛДІНГІВ УКРАЇНИ

3.1. Стохастична модель інтеграції методики аналізу стратегічних розривів у стратегічному управлінні процесами організаційного розвитку

Реалізація проекту інтеграції методики аналізу стратегічних розривів на основі модифікованої збалансованої системи показників є багатоетапним та достатньо складним процесом, який потребує постійного моніторингу, спрямованого на подолання впливу різноманітних факторів ендogenous й екзогенного характеру. Окрім цього необхідно враховувати високий рівень невизначеності на кожному з етапів даного проекту, зумовлений як дією вказаних вище чинників, так і новизною необхідних заходів. З метою успішної інтеграції запропонованої в параграфі 2.3 методики, сформовано стохастичну модель, ґрунтуючись на використанні *W*-функцій та теорії замкнутих потокових графів [158], які дають змогу:

- 1) у вигляді GERT-сітокграфічно та деталізовано відобразити поетапно проект інтеграції даної методики в систему стратегічного управління ВІХ;
- 2) включити стохастичну природу процесу інтеграції (за рахунок використання імовірнісних припущень термінів реалізації етапів і відсотку імовірності її успішної реалізації) до системи факторів впливу;
- 3) завчасно ідентифікувати можливі «вузькі місця» інтеграції;
- 4) ідентифікувати ризики, що виникнуть при реалізації проекту інтеграції всієї методики та її етапів;
- 5) оцінити часові межі етапів проекту інтеграції методики аналізу стратегічних розривів й проекту в цілому;

6) ідентифікувати імовірнісні значення реалізації всіх етапів й агрегування інформації у процесі реалізації проекту інтеграції зазначеної методики;

7) забезпечити оптимальне планування потреби в різноманітних ресурсах на всіх етапах проекту;

8) оптимізація діяльності відділі виїх керівників в процесі реалізації проекту й, зокрема, при інтеграції модифікованої збалансованої системи показників, оцінюванні стратегічних розривів за складовими MBSC та при ідентифікації стратегічних ініціатив;

9) максимально врахувати можливі зміни факторів впливу на діяльність ВІХ;



10) підвищити рівень стратегічного контролінгу та ефективність сформованих стратегій як з позицій їх обґрунтованості, так і з можливостей майбутньої реалізації [159];

11) отримати інформацію та можливості для подальшого вдосконалення підсистем стратегічного управління ВІХ.

Зазначимо, що в GERT-сітках для врахування стохастичної природи аналізованих процесів використовують два типи вузлів: з детермінованою та ймовірнісною вихідними функціями [158, с. 116], причому для цих вузлів використовуються позначення, наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Графічні позначення вузлів зі стохастичною природою

Позначення	Опис
	GERT-вузол з детермінованим виходом
	GERT-вузол з стохастичним виходом

Джерело: [158, с. 116]

Слід зазначити, що кожна операція стохастичної моделі має визначену ймовірність p_k і часовий проміжок t_k (із застосуванням фіксованого розподілу), щоскладають певний параметр – W -функція ($W_k = p_k \cdot M_k$, де

M_k – умовна твірна функція станів випадкової величини t_k , що враховує тип її ймовірнісного розподілу (нормальний, експоненційний, ..., вироджений [158])). У даному випадку термін реалізації операції повинен залежати від специфіки діяльності ВІХ, переліку фіксованих робіт й інших факторів, що характеризують стохастичну природу та вплив VUCA середовища на господарську діяльність.

Характерною рисою GERT-сітки є те, що оскільки вона складається з паралельних і послідовних ланцюжків і (або) петель, то за допомогою правил їх редукції [158, с. 119] вона може бути перетворена спочатку в еквівалентну дугу, що стане потім сіткою. Насправді, даний результат узагальнюється на будь-яку GERT-сітку, оскільки можна комбінувати базисні перетворення (редукцію послідовних, паралельних дуг та петель).

Враховуючи особливості розробленої методики аналізу стратегічних розривів, загальна структура стохастичної моделі може бути представлена у вигляді суперпозиції-включення:

1) часткових стохастичних моделей для окремих складових модифікованої збалансованої системи показників (MBSC) – SM_1^k , $k=1; 2; \dots; 8$, де верхній індекс визначає конкретну складову MBSC, зокрема при $k=1$ розглядається управлінська; $k=2$ – фінансова; $k=3$ – виробнича; $k=4$ – інноваційно-технологічна; $k=5$ – маркетингова; $k=6$ – інституційна; $k=7$ – екологічна; $k=8$ – соціальна складови MBSC.

2) моделі впровадження MBSC, яка включає в себе часткові стохастичні моделі;

3) стохастичної моделі розробки плану ініціатив стратегічного характеру SM_2 на основі аналізу структури стратегічних розривів та їх оцінювання;

4) інтегральної стохастичної моделі інтеграції всієї методики аналізу стратегічних розривів у систему стратегічного управління ВІХ.

Вказані залежності та взаємозв'язки між стохастичними моделями можна відобразити у вигляді схеми (рис. 3.1).

Враховуючи схему на рис. 3.1 й технологію побудови збалансованої системи показників, у процесі інтеграції вимагає передбачення розробка декількох важливих елементів:

- 1) карт стратегічних завдань, що є взаємозалежними з цілями ВІХ;
- 2) карт збалансованих стратегічних показників, що об'єктивно оцінюють ефективність поточних процесів управління, а також тривалість реалізації кожного етапу з метою точного виконання запланованих термінів;
- 3) плани ініціатив стратегічного характеру (цільових проектів, інвестицій, навчання тощо), які забезпечують реалізацію програми організаційних змін;
- 4) показники ефективності для менеджерів всіх ієрархічних рівнів з метою реалізації функції контролінгу та оцінювання господарської діяльності.



Рис. 3.1. Структурна схема залежності стохастичних моделей процесу інтеграції методики аналізу стратегічних розривів

Джерело: Розроблено автором

Ефективне впровадження MBSC у інформаційну управлінську систему можливе лише на основі відтворення принципу інтеграції: завдання та ключові показники ефективності топ-менеджерів повинні співпадати із завданнями та ключовими показниками ефективності менеджерів середньої та нижчої управлінських ланок. У результаті, вдасться досягти того, що виконання стратегії ОР буде одним з аспектів поточної управлінської діяльності, що здійснюється через функції планування, адміністрування, контролю та аналізу стратегічних показників.

Враховуючи попередні висновки, можна виокремити 4 етапи процесу інтеграції методики аналізу стратегічних розривів на основі модифікованої збалансованої системи показників, які графічно представлені на рис. 3.2 у формі інтегральної стохастичної моделі, ґрунтуючись на GERT-сітці [158, с.125]. Характеристика ідентифікованих нами операцій та робіт проекту наведено у табл. 3.2.

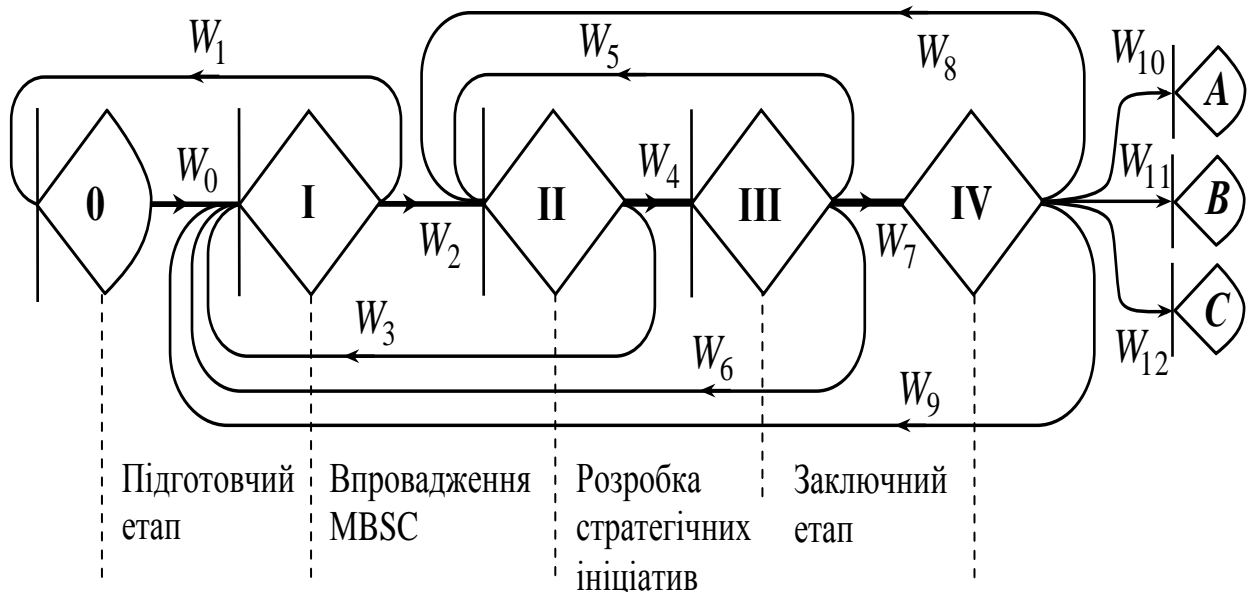


Рис. 3.2. Інтегральна стохастична модель процесу інтеграції методики аналізу стратегічних розривів

Джерело: Розроблено автором

Таблиця 3.2

Ключові операції інтегральної стохастичної моделі процесу інтеграції
методики аналізу стратегічних розривів

Позн.	Характеристика ідентифікованих операцій
W_0	Блок операцій підготовчого етапу
W_1	Виявлення необхідності в коригуванні операцій підготовчого етапу
W_2	Блок операцій з упровадження модифікованої збалансованої системи показників
W_3	Виявлення необхідності в коригуванні операцій з упровадження MBSC
W_4	Блок операцій із розробки ініціатив стратегічного характеру
W_5	Обґрунтування необхідності в коригуванні операцій з розробки стратегічних ініціатив
W_6	Перегляд і корекція операцій з упровадження MBSC та з формування ініціатив стратегічного характеру
W_7	Блок операцій заключного етапу
W_8	Перегляд та корекція операцій блоку та з формування ініціатив стратегічного характеру та заключного етапу
W_9	Операція зворотного зв'язку
W_{10}	Успішна реалізація проекту інтеграції методики
W_{11}	Реалізація проекту інтеграції методики з незначними недоліками
W_{12}	Реалізація проекту інтеграції методики з суттєвими зауваженнями та недоліками

Джерело: Розроблено автором

Зазначимо, що в табл. 3.2 виділені блоки операцій, для яких нижче розглянемо більш детальне представлення у вигляді окремих стохастичних моделей.

Підготовчий етап представимо у вигляді GERT-сітки, відображеної на рис. 3.3, та сформованого переліку робіт, необхідних для його виконання (табл. 3.3). Зазначимо, що даний етап має проводитись у вигляді тренінгу, зовнішні консультанти координуватимуть його хід з метою дотримання методології реалізації такого типу тренінгів і, що важливо, – незалежний погляд на перспективи та поточний стан ВІХ. Тренінг починається з

вступного блоку, на якому докладно викладаються особливості методики аналізу стратегічних розривів, нюанси її інтеграції, типові проблеми, пов'язані з її використанням, і шляхи їхнього рішення. Далі здійснюється обговорення можливостей реалізації GAP-аналізу в міні-групах (1-4 групи в залежності від кількості працівників ВІХ та ієрархії проблем); менеджмент ВІХ обговорює кожен етап інтеграції. На наступному етапі тренінгу за рахунок мозкового штурму формуються 1-3 управлінські рішення для ВІХ. Потім команди менеджерів працюють над наступним підетапом.

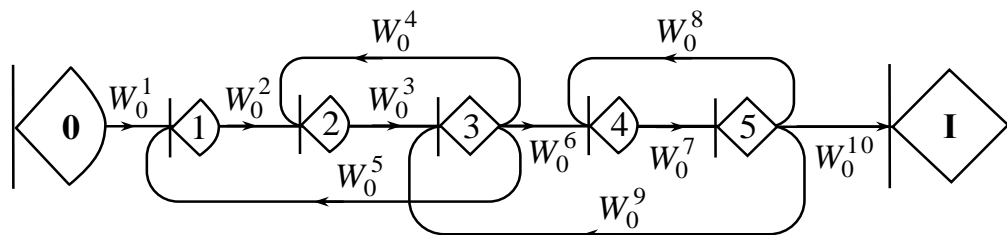


Рис. 3.3. Стохастична модель підготовчого етапу

Джерело: Розроблено автором

Таблиця 3.3

Базові операції підготовчого етапу

Позн.	Характеристика ідентифікованих операцій
W_0^1	Проведення внутрішнього семінару із залученням консультантів для обґрунтування необхідності інтеграції методики аналізу стратегічних розривів у ВІХ
W_0^2	Формування проектної групи з інтеграції методики аналізу стратегічних розривів у систему стратегічного управління ВІХ
W_0^3	Формування структури повноважень й відповідальності членів проектної групи
W_0^4	Внесення пропозицій щодо зміни в складі проектної групи
W_0^5	Уточнення обов'язків членів проектної групи
W_0^6	Формування календарного плану робіт
W_0^7	Розробка регламенту проведення необхідних робіт
W_0^8	Корекція календарного плану робіт
W_0^9	Корекція регламенту
W_0^{10}	Підготовка відповідної документації

Джерело: Розроблено автором

Ведення протоколів за результатами тренінгу, регулювання групової взаємодії між учасниками тренінгу, коригування певних управлінських рішень в межах своїх повноважень – це функції зовнішніх консультантів.

Найбільш складною та трудомісткою стадією проекту інтеграції запропонованої методики в систему стратегічного управління ВІХ є етап інтеграції модифікованої збалансованої системи показників. Укрупнена стохастична модель наведена на рис. 3.4, а зміст її основних операцій – у табл. 3.4.

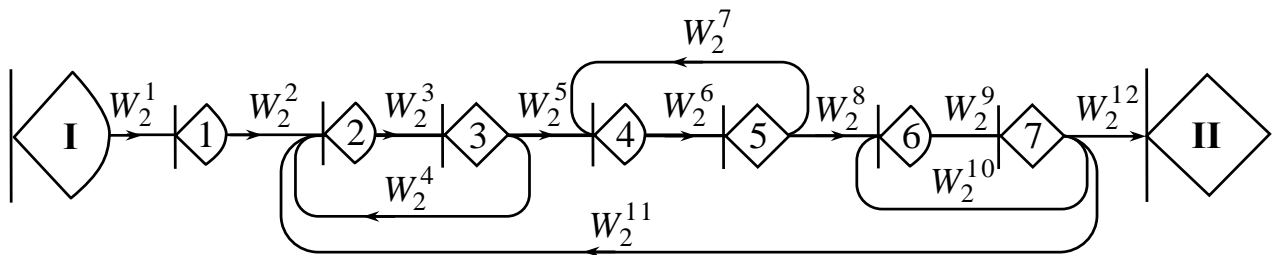


Рис. 3.4. Стохастична модель інтеграції MBSC

Джерело: Розроблено автором

Таблиця 3.4

Базові операції процесу інтеграції модифікованої збалансованої системи показників

Позн.	Характеристика ідентифікованих операцій
W_2^1	Ідентифікація та обґрунтування стратегічних цілей ВІХ (його стратегічних бізнес одиниць) й наявної стратегії ОР
W_2^2	Структуризація стратегічних цілей за кожним із аналізованих складових в MBSC
W_2^3	Блок формування стратегічної карти MBSC
W_2^4	Коригування взаємозв'язків між елементами стратегічної карти
W_2^5	Підготовка необхідної інформації, що є основою скорингових карт
W_2^6	Блок формування скорингових карт за аспектами MBSC
W_2^7	Корекція скорингових карт
W_2^8	Аналіз структури стратегічних гар
W_2^9	Блок ідентифікації та оцінки гар за кожною складовою MBSC
W_2^{10}	Коригування оцінок
W_2^{11}	Вдосконалення елементів MBSC
W_2^{12}	Підготовка пакету документів

Джерело: Розроблено автором

Вона містить для кожного виділеного аспекту MBSC часткові стохастичні моделі:

- а) розробки стратегічних карт (рис. 3.5, табл. 3.5);
- б) розробки скорингових карт (рис. 3.6, табл. 3.6);
- в) ідентифікації стратегічних розривів та оцінка їх величин (рис. 3.7, табл. 3.7).

Як зазначалось у параграфі 2.3, стратегічна карта ідентифікує зв'язки причинно-наслідкового характеру за різними стратегічними цілями, пояснює зміни, що існують у даній системі, дає можливість наочно представити взаємозв'язки й взаємовпливи стратегічних показників.

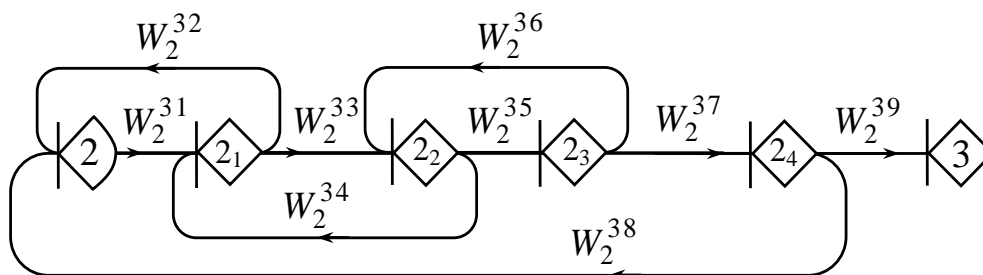


Рис. 3.5. Стохастична модель формування стратегічної карти

Джерело: Розроблено автором

Таблиця 3.5

Базові операції процесу формування стратегічної карти

Позн.	Характеристика ідентифікованих операцій
W_2^{31}	Визначення стратегічних цілей за кожною складовою MBSC
W_2^{32}	Ідентифікація необхідності уточнення стратегічних цілей за одним або декількома складовими MBSC
W_2^{33}	Ідентифікація зв'язків причинно-наслідкового характеру за цілями
W_2^{34}	Уточнення зв'язків причинно-наслідкового характеру
W_2^{35}	Ідентифікація груп стратегічних показників за кожною складовою MBSC та групування даної сукупності стратегічних показників для кожної групи
W_2^{36}	Уточнення загального переліку стратегічних показників
W_2^{37}	Побудова стратегічної карти
W_2^{38}	Коригування стратегічної карти
W_2^{39}	Документування зв'язків причинно-наслідкового характеру

Джерело: Розроблено автором

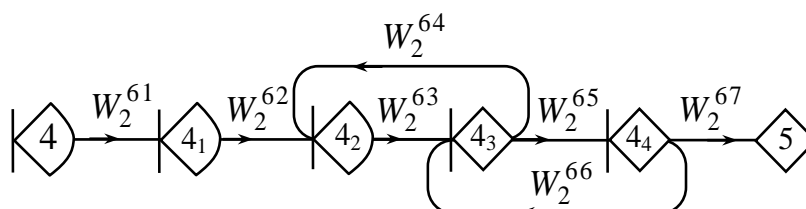


Рис. 3.6. Стохастична модель формування скорингових карт

Джерело: Розроблено автором

Таблиця 3.6

Базові операції процесу формування скорингових карт

Позн.	Характеристика ідентифікованих операцій
W_2^{61}	Перевірка комплексності стратегічних показників (ключових показників ефективності)
W_2^{62}	Визначення поточних значень показників ефективності за кожною складовою MBSC
W_2^{63}	Ідентифікація прогнозних значень показників згідно зі сформованими стратегічними цілями
W_2^{64}	Забезпечення зворотного зв'язку при оновленні чи зміні цілей
W_2^{65}	Побудова скорингових карт
W_2^{66}	Корекція скорингових карт
W_2^{67}	Узгодження підсумкових скорингових карт

Джерело: Розроблено автором

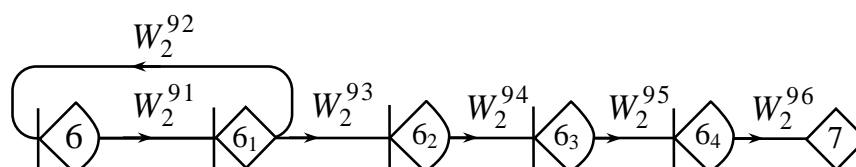


Рис. 3.7. Стохастична модель ідентифікації й оцінки стратегічних розривів

Джерело: Розроблено автором

Таблиця 3.7

Базові операції процесу ідентифікації й оцінки стратегічних розривів

Позн.	Характеристика ідентифікованих операцій
W_2^{91}	Обґрунтування та вибір виду функцій «часткової корисності» для кожного стратегічного показника
W_2^{92}	Перегляд виду функції «часткової корисності» запевними показниками
W_2^{93}	Обчислення величин стратегічних розривів за кожним ключовим показником ефективності

продовження табл. 3.7

W_2^{94}	Агрегація величин стратегічних розривів за кожною складовою MBSC
W_2^{95}	Графічне представлення стратегічних розривів
W_2^{96}	Документування відповідних результатів

Джерело: Розроблено автором

Третій етап (II – III – функції W_4) характеризується формуванням таблиці та переліку пріоритетних стратегічних ініціатив ВІХ (рис. 3.8).

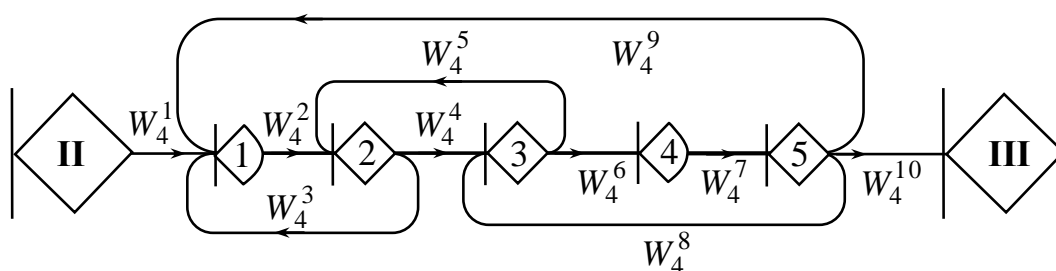


Рис. 3.8. Стохастична сітка формування плану стратегічних ініціатив

Джерело: Розроблено автором

Таблиця 3.7

Базові операції процесу формування стратегічних ініціатив

Позн.	Характеристика ідентифікованих операцій
W_4^1	Дослідження сутнісних характеристик стратегічних розривів за кожною складовою MBSC й шляхів усунення стратегічних розривів за кожним з напрямів MBSC
W_4^2	Визначення й формулювання стратегічних ініціатив (програм ОР)
W_4^3	Корекція стратегічних ініціатив
W_4^4	Побудова матриці стратегічних ініціатив
W_4^5	Удосконалення матриці стратегічних ініціатив
W_4^6	Уточнення матриці стратегічних ініціатив
W_4^7	Верифікація та контроль за реалізацією стратегічних ініціатив за стратегічними цілями і ключовими показниками ефективності
W_4^8	Діагностика достатності стратегічних ініціатив для усунення стратегічних розривів
W_4^9	Уточнення та зміна стратегічних ініціатив
W_4^{10}	Підготовка документації

Джерело: Розроблено автором

На заключному етапі необхідно виконати такі операції (рис. 3.9 та табл. 3.9).

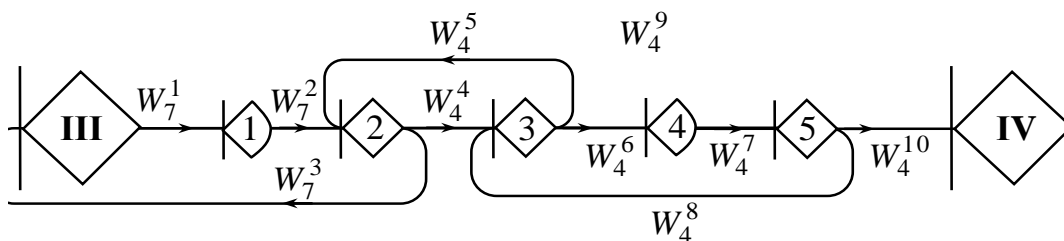


Рис. 3.9. Стохастична сітка заключного етапу

Джерело: Розроблено автором

Таблиця 3.9

Базові операції заключного етапу проекту інтеграції методики аналізу стратегічних розривів

Позн.	Характеристика ідентифікованих операцій
W_7^1	Проведення навчання та тренінгів з персоналу
W_7^2	Розробка рекомендацій щодо інтеграції відповідних показників у програми розвитку працівників
W_7^3	Оновлення програми розвитку працівників відповідно до MBSC
W_7^4	Формування дієвих заходів, спрямованих на інтеграцію MBSC у систему стратегічного управління ВІХ
W_7^5	Ідентифікація та підтримка зворотнього зв'язку з метою формування системи поточної діагностики діяльності ВІХ та підвищення ефективності розробки уточнень до існуючої стратегії ОР
W_7	Формування системи регламентної політики у ВІХ з ціллю ідентифікації GAP-аналізу в інформаційній системі холдингу

Джерело: Розроблено автором

Застосування рівняння Мейсона можливе за умови з'єднання кінців реалізації проекту з його початком:

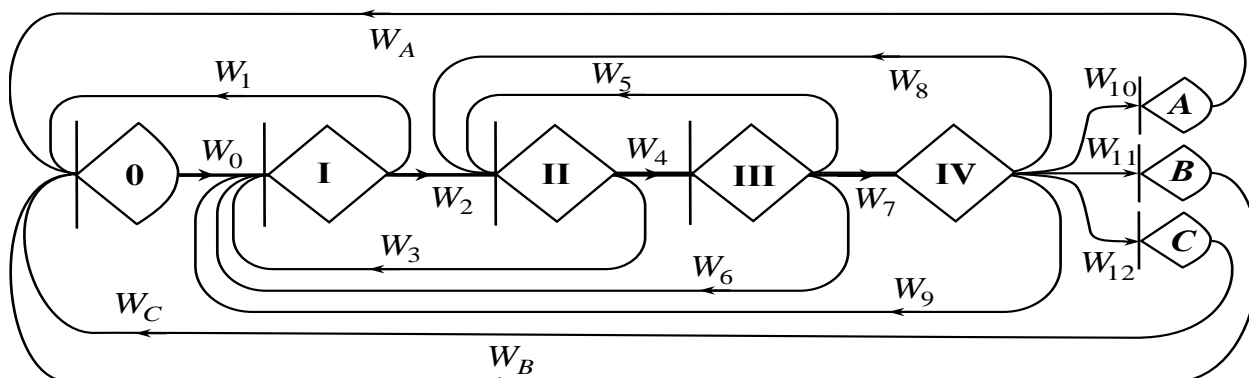


Схема 1. Рівняння Мейсона для проекту інтеграції

Далі, застосувавши правила редукції сіткової моделі, слід записати топологічне рівняння (рівняння Мейсона) для кожного замкнутого стохастичного графа, яке у загальному випадку має такий вигляд [158, с. 124]:

$$1 - \sum_i W(L_i(1)) + \sum_j W(L_j(2)) + \dots + (-1)^m \sum_p W(L_p(m)) = 0,$$

де $\sum_i W(L_i(k))$ – сума W -функцій всіх петель k -порядку в замкнутому графові.

Сформуємо для замкнутого нами вище потокового графа інтегральної моделі (наприклад, для вузла A) рівняння Мейсона:

$$1 - (W_0W_1 + W_2W_3 + W_4W_5 + W_4W_7W_8 + W_2W_4W_6 + W_2W_4W_7W_9 + \\ + W_0W_2W_4W_7W_{10}W_A) + W_0W_1W_4W_5 + W_0W_1W_4W_7W_8 = 0. \quad (3.1)$$

Згідно з висновками теорії замкнутих потокових графів необхідно замінити W_A на $\frac{1}{W_A^E}$, де W_A^E – W -функція відповідного замкнутого потокового графа з вузлом закінчення A .

$$\text{Тоді } W_A^E = \frac{W_0W_2W_4W_7W_{10}}{1 - W_0W_1 - W_2W_3 - W_4W_5 - W_4W_7W_8 - W_2W_4W_6 - W_2W_4W_7W_9}. \quad (3.2)$$

Отже, застосування топологічного рівняння надає змогу визначити вираз для еквівалентної W -функції сітки завсіма сформованими нами кінцевими вузлами. Нагадаємо, що $M(s) = 1$ при $s = 0$. Оскільки $W_A^E(s) = p_A \cdot M_A(s)$, то

$$p_A = W_A^E(0), \text{ звідки випливає, що } M_A(s) = \frac{W_A^E(s)}{p_A} = \frac{W_A^E(s)}{W_A^E(0)}. \quad (3.3)$$

Обчислюючи j -ту похідну по s функції $M_A(s)$ і, при $s = 0$, шукаємо j -й момент μ_j відносно початку координат, тобто $\mu_j = \frac{\partial^j M(s)}{\partial s^j} \Big|_{s=0}$. Так, перший момент μ_1 відносно початку координат є математичним сподіванням термінів реалізації сітки, відповідно дисперсія термінів реалізації сітки

дорівнює різниці між μ_2 і квадратом величини μ_1 , тобто $D = \sigma^2 = \mu_2 - \mu_1^2$. Значення середньоквадратичного відхилення термінів реалізації кожного з кінцевих вузлів стохастичної моделі дає змогу визначити відповідний рівень ризику.

У додатку Ж, табл. Ж.1 наведена програма в системі Mathematica для обчислення відповідних параметрів замкнутої інтегральної стохастичної моделі, а в додатку Ж.2, рис.Ж.1 – відповідні розрахунки.

Визначено ефективність реалізації проекту інтеграції: успішна реалізація – тривалість 87 днів; з незначними зауваженнями – 99 днів; з суттєвими зауваженнями – 111 днів.

Апробація даного підходу до діагностики рівня ОР ВІХ в систему стратегічного управління ВІХ дасть змогу вирішити окреслені проблеми у пункті 2.3: посилення управлінської складової діяльності ВІХ можливе шляхом використання дієвих інструментів аналізу господарської інформації.

Отже, використання стохастичних моделей як інструменту інтеграції методики аналізу стратегічних розривів у стратегічне управління ВІХ уможливорює включення імовірнісних припущень, тобто ідентифікацію термінів виконання всіх етапів програми. У даному контексті, отримуємо не тільки високу імовірність ефективної інтеграції GAP-аналізу як механізму стратегічної діагностики ВІХ, а також пріоритетність на відміну від інших систем діагностування діяльності ВІХ.

3.2. Формування стратегічних ініціатив бізнес-груп енергетичного холдингу на основі GAP-діагностики та динамічного SPACE-аналізу

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються структурними зрушеннями в економіці, а також високим ступенем макроекономічної та геополітичної невизначеності, динамічності та турбулентності необхідною умовою сталого розвитку підприємств є

посилена увага до питань ефективності управління, що передбачає використання сучасного методичного інструментарію, який дає змогу враховувати різноманіття викликів, з якими стикаються компанії, сформувані обґрунтовані стратегії розвитку та досягти успіху в довгостроковій перспективі. Великою групою методів для здійснення стратегічної діагностики, розробки системи стратегій для підприємства та його стратегічних-бізнес одиниць (БО) є матричні підходи, зокрема на основі матриць General Electric (GE)/McKinsey, Boston Consulting Group (BCG), Shell/Direct Policy Matrix (DPM), Артура де Літла (ADL/LC), SPACE-аналізу, Hofer & Schendel, SWOT-аналізу, Grows-Share Matrix [160] та інших. Більшість матриць портфельного аналізу призначені для формування стратегій бізнес-одиниць для статичної їх позиції або ж у короткостроковому періоді. Якщо ж у більш віддаленій перспективі параметри діяльності сильно відрізняються від поточних тенденцій, то необхідно доповнювати аналіз стратегічних позицій продуманим співвідношенням між наборами стратегічних бізнес-одиниць у короткостроковій і довгостроковій перспективі. Причому проблема полягає в тому, щоб забезпечити розумний баланс між короткостроковою і довгостроковою рентабельністю. Ще однією проблемою, яка певною мірою пов'язана з попереднім зауваженням, є відсутність у більшості матриць стратегічних рекомендацій для нестандартної «поведінки» бізнес-одиниць при динамічному аналізі (деякі матриці, як зазначено було вище, взагалі пропонують набір стратегій для статичного стану). Звідси випливає необхідність формування глибокого розуміння тенденцій на ринку, логіко-причинних зв'язків, які існують в галузі, умов функціонування підприємства, урахування майбутніх впливів різноманітних факторів та стратегічних несподіванок.

Все вищезазначене стосується й використання відносно нового інструменту матричних підходів до розробки стратегій підприємства та його стратегічних бізнес-одиниць – SPACE-аналізу (Strategic Position and Action Evaluation) [161]. Це – комплексний метод стратегічної діагностики на основі

багатокритеріального аналізу, який призначений для ідентифікації стратегічної позиції підприємства/БО та формування стратегічних рекомендацій відповідно до цієї позиції. Однак при цьому не враховуються прогнози щодо можливої зміни як внутрішніх, так і зовнішніх параметрів функціонування підприємства, майбутніх факторів впливу на його діяльність, що може призвести до серйозних стратегічних прорахунків.

Більшість сучасних наукових праць, присвячених темі застосування SPACE-аналізу, містить приклади проведення стратегічної діагностики підприємств у різних галузях економіки, тобто з варіацією часткових критеріїв відповідно до реляційного простору підприємства, або з прив'язкою їх до різних рівнів стратегічного планування [160, 162; 163; 164; 165; 166; 167; 168; 169; 170; 171]. Модифікацій методу практично не існує, спроби вдосконалення стосуються формування пулу стратегій для підприємства методами нечіткої логіки [172] та доповнення SPACE-аналізу шкалою методу Т.Сааті для вирішення проблеми визначення вагових коефіцієнтів часткових критеріїв оцінювання [173]. У [174] SPACE-аналіз виділено в окремий етап при формуванні стратегії розвитку підприємства.

Незважаючи на існуючі здобутки в області використання інструментів портфельного аналізу, й зокрема, методу SPACE-аналізу, залишаються невирішеними ряд важливих питань, що стосуються ключового питання формування стратегій підприємства, а саме врахування його майбутнього прогнозованого стану й відповідного потенціалу досягнення стратегічних цілей. Це зумовлює нагальну потребу в удосконаленні методичного забезпечення даного підходу та розробки відповідних стратегічних рекомендацій.

Сформований перелік стратегічних ініціатив за аспектами діяльності для кожної БО ДТЕК дає змогу ідентифікувати конкурентні переваги, однак самі по собі ініціативи не є стратегією холдингу, оскільки не повною мірою характеризують позицію холдингу на ринку. Вибір типу поведінки на існуючому енергоринку країни має важливе значення, перш за все, з

інституційної точки зору, адже на холдинг здійснюється вплив різних органів влади, а також дія законодавства при певних трансакціях на енергетичному ринку має свою ціну. По-друге, урахування фактору часу щодо дій на ринку спрогнозувати майже не можливо, проте, можна визначити програми дій при певних найбільш імовірних станах, якщо їх ідентифікувати як такі.

Автором запропоновано методичний підхід до реалізації динамічного SPACE-аналізу підприємства, який передбачає здійснення наступних етапів (рис. 3.10):

Етап 1. Для стратегічної сегментації підприємства, тобто виділення стратегічних бізнес-сегментів – стратегічних зон господарювання (СЗГ) або ж бізнес-одиниць (БО) можна скористатися методикою І. Ансоффа [149], згідно з якою для цієї мети використовуються такі параметри як потреба, технологія, тип споживача, географічний район чи ж інтегральний підхід, що ґрунтується на їх комбінуванні. Іншою можливістю для стратегічної сегментації діяльності підприємства є методи стратегічного маркетингу.

Етап 2 є найбільш відповідальним з точки зору створення бази процедури оцінювання, оскільки перелік часткових критеріїв має задовольняти низці вимог, основними з яких є повнота, мінімальність та вимірюваність. Множини часткових критеріїв для кожного з узагальнених (ключових) критеріїв наведені в табл. 3.10.

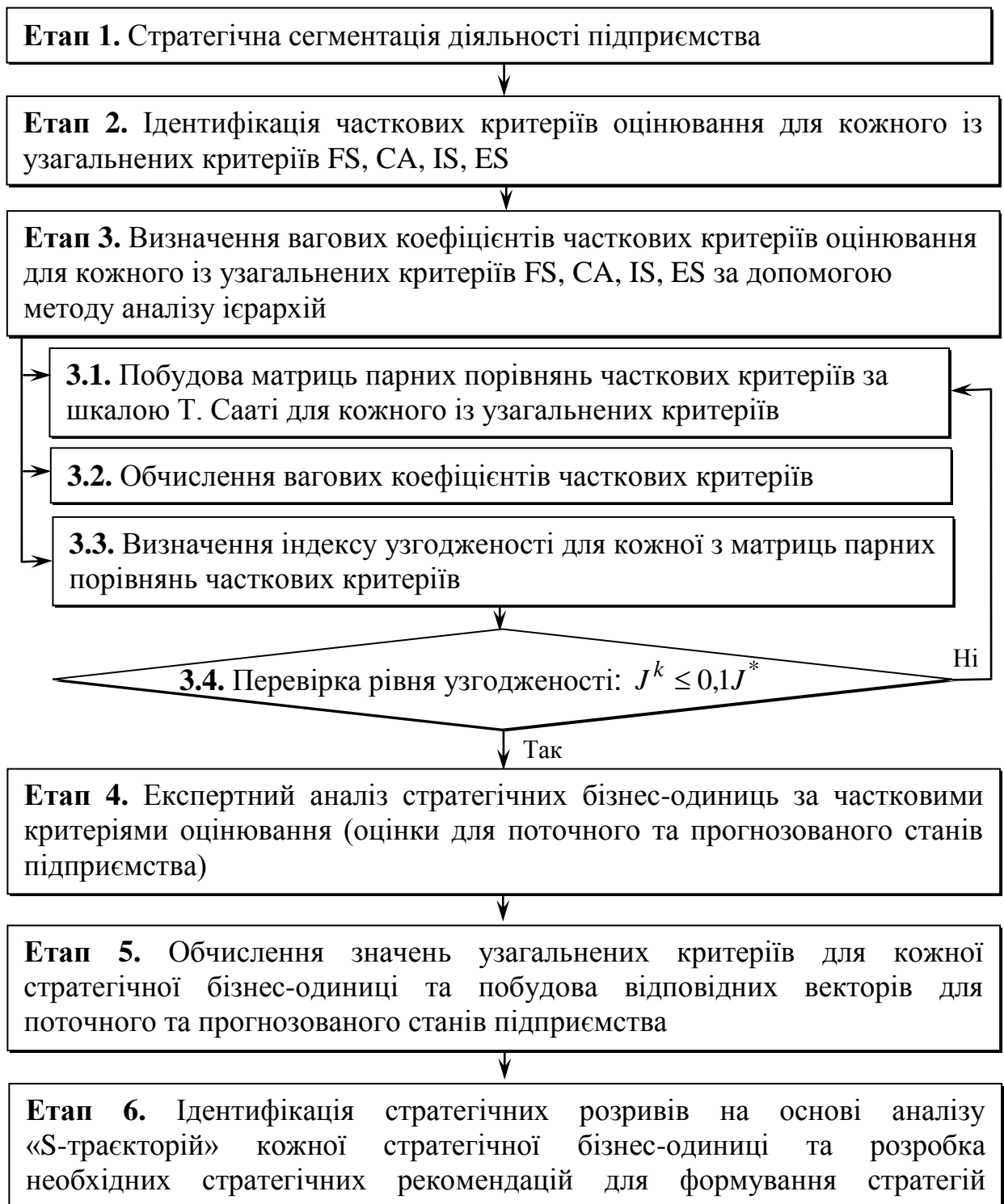


Рис. 3.10. Етапи методики застосування динамічного SPACE-аналізу підприємства

Джерело: Складено автором

Етап 3. Визначення вагових коефіцієнтів часткових критеріїв оцінювання для кожного із узагальнених критеріїв *FS*, *CA*, *IS*, *ES* за допомогою методу аналізу ієрархій.

3.1. На цьому кроці необхідно скористатися шкалою, запропонованою Т. Сааті [157] для парних порівнянь часткових критеріїв кожного із узагальнених критеріїв FS , CA , IS , ES . У результаті можна отримати відповідні матриці парних порівнянь:

$$\|FS\|_{7 \times 7} = \begin{pmatrix} 1 & 1/2 & 1 & 1/2 & 1 & 1 & 1 \\ 2 & 1 & 2 & 1 & 2 & 2 & 2 \\ 1 & 1/2 & 1 & 1/2 & 1 & 1 & 1 \\ 2 & 1 & 2 & 1 & 2 & 2 & 2 \\ 1 & 1/2 & 1 & 1/2 & 1 & 1 & 1 \\ 1 & 1/2 & 1 & 1/2 & 1 & 1 & 1 \\ 1 & 1/2 & 1 & 1/2 & 1 & 1 & 1 \end{pmatrix}; \quad \|ES\|_{7 \times 7} = \begin{pmatrix} 1 & 1/2 & 1 & 1/3 & 1 & 1 & 1 \\ 2 & 1 & 2 & 1/2 & 2 & 2 & 2 \\ 1 & 1/2 & 1 & 1/3 & 1 & 1 & 1 \\ 3 & 2 & 3 & 1 & 2 & 2 & 2 \\ 1 & 1/2 & 1 & 1/3 & 1 & 1 & 1 \\ 1 & 1/2 & 1 & 1/3 & 1 & 1 & 1 \\ 1 & 1/2 & 1 & 1/3 & 1 & 1 & 1 \end{pmatrix};$$

$$\|IS\|_{7 \times 7} = \begin{pmatrix} 1 & 2 & 1 & 3 & 2 & 2 & 2 \\ 1/2 & 1 & 1/2 & 2 & 1 & 1 & 1 \\ 1 & 2 & 1 & 3 & 2 & 2 & 2 \\ 1/3 & 1 & 2 & 1 & 2 & 2 & 2 \\ 1/2 & 1 & 1/2 & 2 & 1 & 1 & 1 \\ 1/2 & 1 & 1/2 & 2 & 1 & 1 & 1 \\ 1/2 & 1 & 1/2 & 2 & 1 & 1 & 1 \end{pmatrix};$$

$$\|CA\|_{7 \times 7} = \begin{pmatrix} 1 & 1/2 & 1/2 & 1/2 & 1 & 1 & 1 \\ 2 & 1 & 1 & 1 & 2 & 2 & 2 \\ 2 & 1 & 1 & 1 & 2 & 2 & 2 \\ 2 & 1 & 1 & 1 & 2 & 2 & 2 \\ 1 & 1/2 & 1/2 & 1/2 & 1 & 1 & 1 \\ 1 & 1/2 & 1/2 & 1/2 & 1 & 1 & 1 \\ 1 & 1/2 & 1/2 & 1/2 & 1 & 1 & 1 \end{pmatrix}$$

3.2. Вагові коефіцієнти часткових критеріїв для кожного з узагальнених критеріїв є власними числами побудованих матриць, але їх можна розрахувати за наближеною формулою:

$$w_i^p = \frac{n_p \sqrt[n_p]{a_{i1}^p \times a_{i2}^p \times \dots \times a_{in_p}^p}}{\sum_{k=1}^{n_p} n_p \sqrt[n_p]{a_{k1}^p \times a_{k2}^p \times \dots \times a_{kn_p}^p}}, \quad i = 1; 2; \dots; n_p. \quad (3.4)$$

Тут індекс p – позначення узагальненого критерію, а n_p – відповідно кількість часткових критеріїв оцінювання для p -го узагальненого критерію.

Наприклад, для вагових коефіцієнтів часткових критеріїв «фінансової сили» підприємства матимемо:

$$w_i^{FS} = \frac{\sqrt[7]{a_{i1}^{FS} \times a_{i2}^{FS} \times \dots \times a_{i7}^{FS}}}{\sqrt[7]{a_{11}^{FS} \times a_{12}^{FS} \times \dots \times a_{17}^{FS}} + \sqrt[7]{a_{21}^{FS} \times a_{22}^{FS} \times \dots \times a_{27}^{FS}} + \dots + \sqrt[7]{a_{71}^{FS} \times a_{72}^{FS} \times \dots \times a_{77}^{FS}}},$$

$$(3.5) \text{ причому } \sum_i w_i^{FS} = 1. \text{ Аналогічно } \sum_k w_k^{IS} = 1; \sum_l w_l^{CA} = 1; \sum_p w_p^{ES} = 1.$$

3.3. Для забезпечення задовільних значень узгодженості необхідно, щоб для з кожної з матриць виконувалась умова органічності. Зазначимо, що згідно з методом Т.Сааті [157] передбачена можливість перевірки несуперечливості експертних оцінок шляхом обчислення індексу узгодженості J та порівняння його з еталонним значенням J^* . У разі невиконання умови: $J \leq 0,1J^*$ (для $n = 7$ значення $J^* = 1,32$) експертам необхідно переглянути оцінки парних порівнянь.

Етап 4. Після цього експертним шляхом за 6-ти бальною шкалою здійснюють оцінювання (для поточного та прогнозованого станів) кожної бізнес-одиниці (підприємства) за кожним з обраних часткових критеріїв: від 0 – найгірше значення до 6 – найкраще значення, табл. 3.10.

Для отримання достовірної оцінки підприємства та його бізнес-одиниць (БО) необхідна об'єктивна та ґрунтовна інформація за всіма критеріями оцінювання. З цією метою для проведення опитування автором застосовано інформаційне забезпечення сайту <https://www.surveymonkey.com>. Даний мережний комплекс уможливив об'єктивне оцінювання ключовими експертами енергетичного холдингу станів внутрішнього та зовнішнього середовищ.

Етап 4. «Зважування» експертних оцінок у межах кожної групи часткових критеріїв для кожної бізнес-одиниці здійснюють за формулами (Додаток 3. табл. 3. 1-3.2):

$$FS_i = \sum_j w_j^{FS} \times FS_i^j; \quad IS_i = \sum_k w_k^{IS} \times IS_i^k; \quad (3.6)$$

$$CA_i = \sum_l w_l^{CA} \times CA_i^l - 6; \quad ES_i = \sum_p w_p^{ES} \times ES_i^p - 6, \quad (3.7)$$

Таблиця 3.10

Результати експертного оцінювання бізнес-напрямів ДТЕК
за методом SPACE-аналізу

Часткові критерії		Експертні оцінки						Вагові коефіцієнти
		БО ₁		БО ₂		БО ₃		
		Б	П	Б	П	Б	П	
«Фінансова сила підприємства»								
1.	Рентабельність інвестицій	2,3	2,0	4,3	4,0	4,7	5,0	0,11
2.	Фінансова автономія	2,0	2,0	4,7	4,3	4,3	4,7	0,22
3.	Платоспроможність підприємства	2,7	2,3	4,0	3,7	5,0	5,3	0,11
4.	Рівень фінансового ризику	2,3	2,0	4,0	3,3	3,7	4,0	0,22
5.	Рентабельність власного капіталу	2,7	2,3	4,7	4,3	4,0	4,3	0,11
6.	Структура заборгованості	2,3	2,0	4,3	4,0	3,0	3,3	0,11
7.	Здатність до підвищення рівня капіталізації і залучення коштів	2,7	2,3	4,7	4,3	3,3	3,7	0,11
«Конкурентні переваги підприємства»								
1.	Рентабельність капіталу	4,3	3,7	3,3	3,0	3,3	4,0	0,1
2.	Чиста рентабельність виробництва	4,3	3,7	2,3	1,7	4,0	4,7	0,2
3.	Частка ринку	4,3	4,0	2,0	1,7	3,7	4,7	0,2
4.	Конкурентоспроможність продукції / послуг	4,7	4,0	2,3	1,7	3,7	4,3	0,2
5.	Використання ОВФ	5,0	4,0	2,3	2,0	3,3	4,0	0,1
6.	Можливість впливу на рівень цін та витрат	4,0	3,3	2,3	1,7	3,7	4,3	0,1
7.	Здатність до інтеграції	4,0	3,7	2,7	2,0	3,7	4,3	0,1
«Привабливість галузі»								
1.	Рівень прибутку	4,7	4,0	1,7	1,0	3,7	4,3	0,21
2.	Стадія життєвого циклу галузі	4,3	3,7	2,0	1,7	3,0	4,3	0,11
3.	Стан конкуренції в галузі	4,0	3,7	2,3	1,7	3,7	4,0	0,21
4.	Залежність розвитку галузі від кон'юнктури	3,7	3,3	2,0	1,3	2,7	3,3	0,15
5.	Рівень державного впливу на галузь	4,3	3,7	2,3	2,0	3,3	3,7	0,11
6.	Ефективність використання ресурсів	4,7	4,3	1,7	1,3	2,7	3,0	0,11
7.	Темпи зростання ринку	4,7	4,0	2,3	1,7	3,3	3,7	0,11
«Стабільність галузі»								
1.	Стабільність прибутку	3,0	2,7	3,7	3,0	3,7	4,0	0,12
2.	Рівень інноваційної діяльності	2,0	2,0	4,7	4,3	4,0	4,3	0,2

3.	Маркетингові та рекламні можливості	2,3	2,0	4,0	4,3	4,3	4,7	0,10
4.	Ступінь впливу іноземного капіталу	3,3	3,0	3,7	3,3	4,0	4,0	0,28
5.	Рівень технологічних змін (частота оновлення)	2,7	2,3	5,0	3,7	4,7	5,0	0,10
6.	Рівномірність забезпечення послугами різних територій	2,7	2,3	4,7	4,3	4,3	4,7	0,10
7.	Бар'єри входу на ринок	2,3	2,3	4,3	4,0	4,0	4,3	0,10

Б – базовий (початковий) період, П – прогнозований період.

Джерело: Складено автором

На нашу думку, даний підхід в оцінюванні стратегічних бізнес-одиниць за ключовими критеріями «конкурентні переваги» та «стабільність галузі/бізнес-сегмента» є більш доцільним і природним, ніж застосування початкової від'ємної шкали для даних критеріїв, оскільки спрощує дану процедуру. Це також усуває можливість допущення методичних помилок, які на жаль, існують навіть в навчальних посібниках та наукових статтях.

Для кожної стратегічної бізнес-одиниці будуємо вектори з координатами: $x_i = IS_i + CA_i$; $y_i = FS_i + ES_i$ (для поточного та прогнозованого станів), які можуть бути розміщені в одному з чотирьох квадрантів: «агресивний стан», «конкурентний стан», «захисний стан», «консервативний стан».

Розглянемо 4 базові траєкторії (рис. 3.11) для кожного з визначених матрицею SPACE-аналізу стратегічних станів. Зазначимо, що їх можна інтерпретувати як стратегічні розриви: внутрішні – за узагальненим критерієм «фінансова сила», зовнішні – за критерієм «привабливість галузі/бізнес-сегмента» та «стабільність галузі/бізнес-сегмента», змішані – за критерієм «конкурентні переваги». Тобто діагностика траєкторій дає змогу ідентифікувати й оцінити стратегічні розриви підприємства або його окремих бізнес-одиниць за визначеними частковими критеріями та отримати числові значення узагальнених розривів за ключовими критеріями оцінювання.

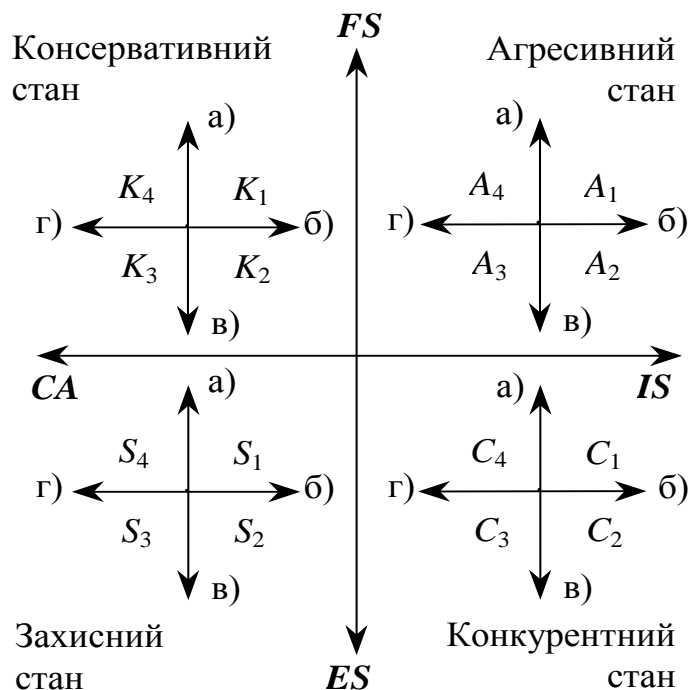


Рис. 3.11. Базові траєкторії для кожного стратегічного стану матриці SPACE-аналізу (у вигляді одиничних векторів)

Джерело: Складено автором

1. Агресивний стан (AS). На рис. 3.12 представлені базові траєкторії для даного стану (у вигляді одиничних векторів).

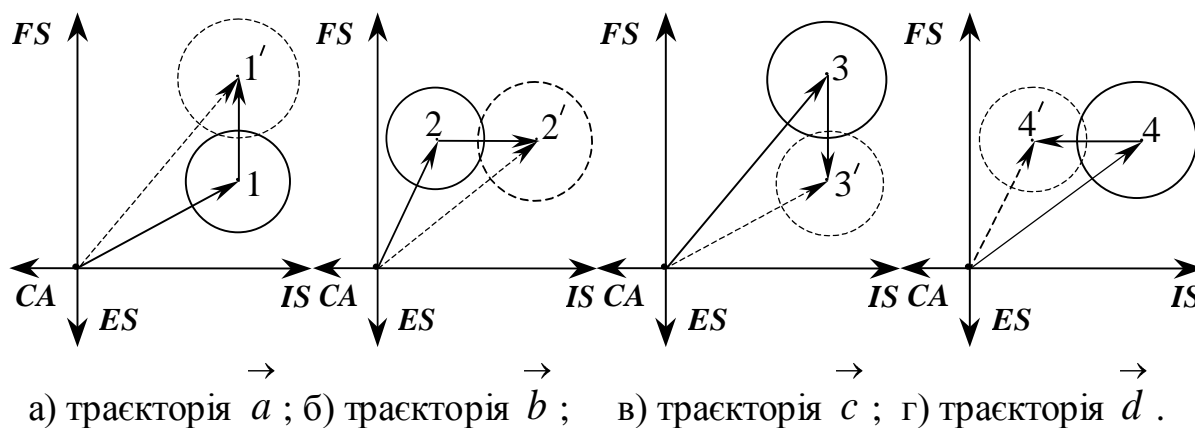


Рис. 3.12. Базові траєкторії для бізнес-одиниці в «агресивному стані»

Джерело: Складено автором

Проведемо причинно-наслідковий аналіз можливих сценаріїв отримання зазначених результатів, тобто базових траєкторій «руху» бізнес-одиниць.

Початкові умови: підприємство (БО) функціонує в привабливій галузі (сегменті ринку) з достатньо стабільним середовищем, має суттєві конкурентні переваги та фінансові можливості.

а) – дана траєкторія може бути результатом:

1) посилення фінансового потенціалу ($\Delta FS = FS' - FS > 0$) та «стабільності галузі» ($\Delta ES > 0$). У цьому випадку трансформація SPACE-чотирикутника підприємства матиме вигляд як на рис. 3.13. – 1.1.

2) посилення фінансового потенціалу ($\Delta FS > 0$) та зменшення «стабільності галузі» ($\Delta ES \leq 0$), але $\Delta FS + \Delta ES > 0$ – рис. 3.13. – 1.2.

3) зменшення фінансового потенціалу ($\Delta FS \leq 0$) та посилення «стабільності галузі» ($\Delta ES > 0$), але $\Delta FS + \Delta ES > 0$ – рис. 3.13. – 1.3.

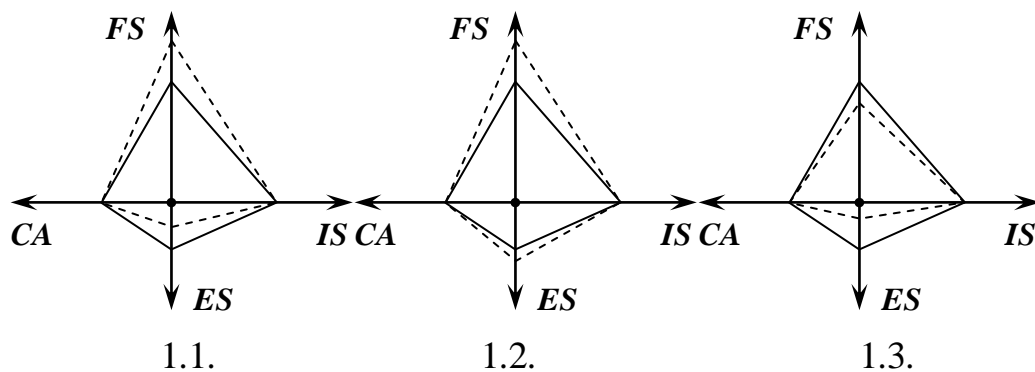


Рис. 3.13. Характеристика базової траєкторії а)

Джерело: Складено автором

б) – дана траєкторія може бути результатом:

1) посилення конкурентних переваг ($\Delta CA > 0$) та «привабливості галузі» ($\Delta IS > 0$). Трансформація SPACE-чотирикутника підприємства (БО) для цієї траєкторії наведена на рис. 3.14. – 1.1.

2) посилення конкурентних переваг ($\Delta CA > 0$) та зменшення «привабливості галузі» ($\Delta IS \leq 0$), але $\Delta CA + \Delta IS > 0$ – рис. 3.14. – 1.2.

3) послаблення конкурентних переваг ($\Delta CA \leq 0$) та збільшення «привабливості галузі» ($\Delta IS > 0$), але $\Delta CA + \Delta IS > 0$ – рис. 3.14. – 1.3.

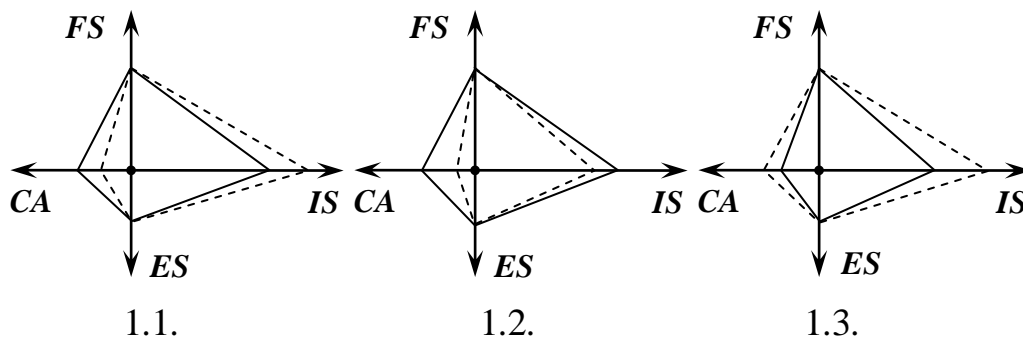


Рис. 3.14. Характеристика базової траєкторії б)

Джерело: Складено автором

в) – дана траєкторія може бути результатом:

1) зменшення фінансового потенціалу ($\Delta FS < 0$) та «стабільності галузі» ($\Delta ES < 0$) – рис. 3.15. – 1.1.

2) посилення фінансового потенціалу ($\Delta FS \geq 0$) та зменшення «стабільності галузі» ($\Delta ES < 0$), але $\Delta FS + \Delta ES < 0$ – рис. 3.15. – 1.2.

3) зменшення фінансового потенціалу ($\Delta FS < 0$) та посилення «стабільності галузі» ($\Delta ES \geq 0$), але $\Delta FS + \Delta ES < 0$ – рис. 3.15. – 1.3.

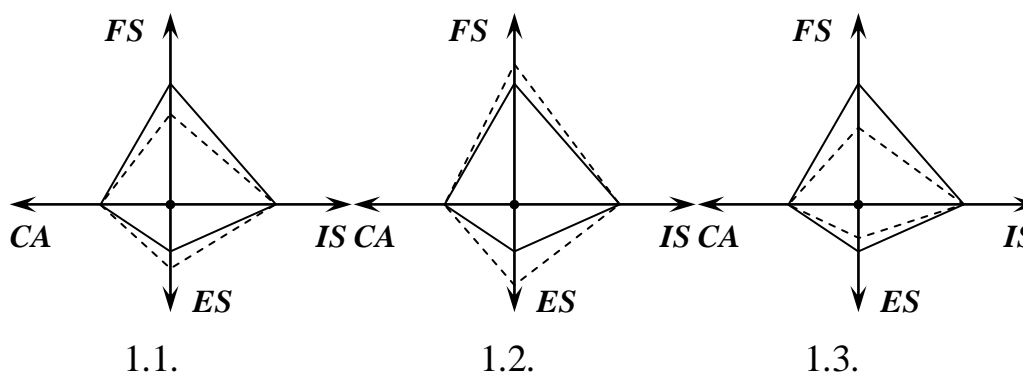


Рис. 3.15. Характеристика базової траєкторії в)

Джерело: Складено автором

г) – дана траєкторія може бути результатом:

1) послаблення конкурентних переваг ($\Delta CA < 0$) та «привабливості галузі» ($\Delta IS < 0$) – рис. 3.16. – 1.1.

2) посилення конкурентних переваг ($\Delta CA \geq 0$) та зменшення «привабливості галузі» ($\Delta IS < 0$), але $\Delta CA + \Delta IS < 0$ – рис. 3.16. – 1.2.

3) послаблення конкурентних переваг ($\Delta CA < 0$) та збільшення «привабливості галузі» ($\Delta IS \geq 0$), але $\Delta CA + \Delta IS < 0$ – рис. 3.16. – 1.3.

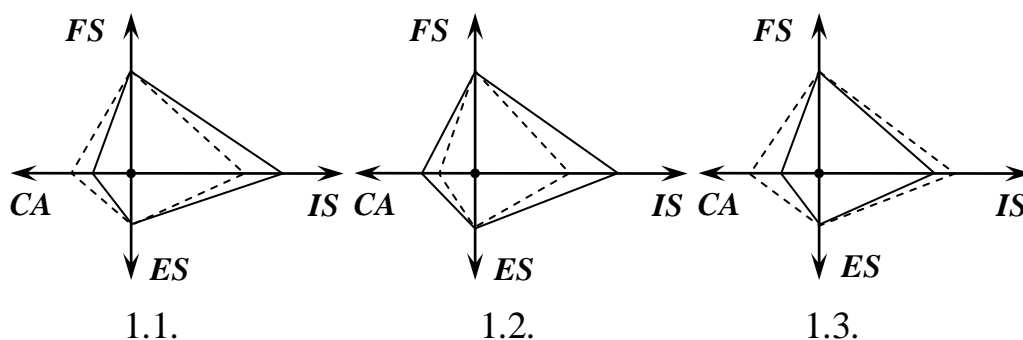


Рис. 3.16. Характеристика базової траєкторії г)

Джерело: Складено автором

Аналогічні дослідження можна провести й для інших стратегічних станів матриці SPACE-аналізу. Узагальнені результати та стратегічні рекомендації щодо формування стратегій підприємства наведені в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Матриця стратегічних рішень динамічного SPACE-аналізу

Стратегічний стан, початкові умови	Траєкторія		Значення параметрів	Стратегічні рекомендації щодо формування ділових стратегій підприємства (БО)
1	2	3	4	5
Агресивний стан: підприємство (БО) функціонує в привабливій галузі (сегменті ринку) з достатньо стабільним середовищем, має досить сильні конкурентні переваги та фінансові можливості	↑	$\Delta FS + \Delta FS > 0$	$\Delta FS > 0$, $\Delta ES > 0$	поглинання або інший спосіб контролю над постачальниками; організація отримання, регулювання та контроль короткострокових кредитів (кредитні лінії; овердрафт тощо); довгострокових кредитів (забезпечені, зокрема іпотечні кредити; облігації; цінні папери тощо)
			$\Delta FS > 0$, $\Delta ES \leq 0$	забезпечення контролю над посередниками в наданні послуг споживачам
			$\Delta FS \leq 0$, $\Delta ES > 0$	вихід на зарубіжні ринки, експорт як послуг, так і капіталу; система прийняття рішень про емісію акцій, організація часткового розміщення; обґрунтування пропозиції для відкритого продажу; інвестиції тільки в проекти, що впливатимуть на конкурентну позицію
	→	$\Delta CA + \Delta IS > 0$	$\Delta CA > 0$, $\Delta IS > 0$	посилення позицій на ринку, завоювання ринку через маркетингові заходи
			$\Delta CA > 0$, $\Delta IS \leq 0$	розвиток ринку – пошук нових сегментів для формування нових центрів прибутку
			$\Delta CA \leq 0$, $\Delta IS > 0$	розвиток продукту/послуги за рахунок технологій, або нових джерел сировини
	↓	$\Delta FS + \Delta FS < 0$	$\Delta FS < 0$, $\Delta ES < 0$	центрова диверсифікація – виробництво нових товарів на базі додаткових можливостей, які також відносяться до сфери існуючого бізнесу
			$\Delta FS \geq 0$, $\Delta ES < 0$	горизонтальна диверсифікація – нова продукція/послуга, яка вимагає застосування нових технологій
			$\Delta FS < 0$, $\Delta ES \geq 0$	конгломератна диверсифікація – виробництво нових товарів, які реалізуються на нових ринках; інвестиції здійснюються в проекти, що матимуть успіх у короткостроковому періоді

	↑	$\Delta CA + \Delta IS < 0$	$\Delta CA < 0,$ $\Delta IS < 0$	контроль над бюджетами маркетингових заходів, розробка програм коригування відхилень
			$\Delta CA \geq 0,$ $\Delta IS < 0$	цінова війна з конкурентами; інвестувати тільки при скороченні продажів
			$\Delta CA < 0,$ $\Delta IS \geq 0$	промислове шпигунство; економічна розвідка з метою запобігання шахрайства з боку партнерів та конкурентів

продовження табл. 3.11

1	2	3	4	5
Конкурентний стан: підприємство (БО) функціонує в привабливій галузі (сегменті ринку) з достатньо нестабільним середовищем, має досить сильні конкурентні переваги та слабкі фінансові можливості	↑	$\Delta FS + \Delta FS > 0$	$\Delta FS > 0,$ $\Delta ES > 0$	зниження собівартості продукції, за рахунок різних ефектів (економія на масштабі та ін.)
			$\Delta FS > 0,$ $\Delta ES \leq 0$	сегментування ринку з метою посилення конкурентних позицій; інтеграції прогресивних норм витрат ресурсів організація централізованого постачання
			$\Delta FS \leq 0,$ $\Delta ES > 0$	інвестиції у сертифікацію виробництва, управління, екології та інших сфер діяльності компанії
	→	$\Delta CA + \Delta IS > 0$	$\Delta CA > 0,$ $\Delta IS > 0$	використання законодавчих можливостей для посилення конкурентних переваг
			$\Delta CA > 0,$ $\Delta IS \leq 0$	соціальні заходи щодо створення позитивного іміджу компанії
			$\Delta CA \leq 0,$ $\Delta IS > 0$	акцент на екологічності продукції/послуг інтеграції звітності зі сталого розвитку відповідно до міжнародних стандартів
	↓	$\Delta FS + \Delta FS < 0$	$\Delta FS < 0,$ $\Delta ES < 0$	скорочення інвестиційних програм розвитку непривабливих сегментів бізнесу; відмова від реінвестицій в сегмент; балансування винагороди та прибутків із корпоративними та діловими стратегіями; участь працівників в управлінні; система участі в прибутках

			$\Delta FS \geq 0$, $\Delta ES < 0$	<p>урахування політичного впливу на діяльність компанії;</p> <p>лобіювання інтересів компанії стосовно цін, умов постачання, оподаткування за рахунок представників у політичних партіях чи інших державних органах влади</p>
			$\Delta FS < 0$, $\Delta ES \geq 0$	<p>вигоди від міжнародних угод державного рівня як угоди по гармонізації законодавства;</p> <p>відмова від митних бар'єрів при експорті/імпорті товарів/послуг</p>
			$\Delta CA < 0$, $\Delta IS < 0$	<p>життєвий цикл галузі як пріоритет у фінансуванні інвестувати тільки в життєвих циклах зародження, ріст та зрілість;</p> <p>проекти повинні мати високу окупність</p>
	←	$\Delta CA + \Delta IS < 0$	$\Delta CA \geq 0$, $\Delta IS < 0$	інфляція та ставки на кредити – коригуючий коефіцієнт у програмах розвитку
			$\Delta CA < 0$, $\Delta IS \geq 0$	<p>формування окремої програми щодо ризиків зовнішнього середовища та планів коригування відповідно до імовірності виникнення ризиків</p> <p>організація процесу сплати дивідендів; сплата підвищених дивідендів</p>

продовження табл. 3.11

1	2	3	4	5
Захисний стан: підприємство (БО) функціонує в досить непривабливій галузі (сегменті ринку) з нестабільним	↑	$\Delta FS + \Delta ES > 0$	$\Delta FS > 0$, $\Delta ES > 0$	скорочення програм розвитку нових продуктів/послуг або ресурсів для їх виробництва
			$\Delta FS > 0$, $\Delta ES \leq 0$	<p>підвищення якості продукції/послуг;</p> <p>використання екологічної сировини або екологічно чистий виробничий цикл</p>
			$\Delta FS \leq 0$, $\Delta ES > 0$	<p>удосконалення форм зворотного зв'язку «продавець-покупець»;</p> <p>організація децентралізованого постачання</p>

середовищем, має слабкі конкурентні переваги та фінансові можливості	→	$\Delta CA + \Delta IS > 0$	$\Delta CA > 0,$ $\Delta IS > 0$	процеси реорганізації діяльності: поділ окремого бізнес сегменту на окремі підрозділи; укрупнення підприємства через приєднання інших підприємств; організація довгострокового рефінансування; випуск акцій як метод залучення інвестицій
			$\Delta CA > 0,$ $\Delta IS \leq 0$	організація фіксованого випуску продукції для забезпечення присутності на ринку
			$\Delta CA \leq 0,$ $\Delta IS > 0$	реінжиніринг процесів збуту продукції/послуг; зміна дистрибуторів, формування дилерської мережі; зміна політики розподілу продукції/послуг
	↓	$\Delta FS + \Delta FS < 0$	$\Delta FS < 0,$ $\Delta ES < 0$	оновлення маркетингової програми збуту з орієнтацією на споживача
			$\Delta FS \geq 0,$ $\Delta ES < 0$	концентрична диверсифікація діяльності через створення нових видів продукції
			$\Delta FS < 0,$ $\Delta ES \geq 0$	продаж неперспективного для компанії сегменту конкурентам з метою отримання коштів для інвестицій у розвиток виробництва
	←	$\Delta CA + \Delta IS < 0$	$\Delta CA < 0,$ $\Delta IS < 0$	оптимізація витрат на управлінський персонал у напрямку скорочення та об'єднання деяких підрозділів; скорочення підсистеми МТП
			$\Delta CA \geq 0,$ $\Delta IS < 0$	інвестиції підтримувати на мінімальному рівні або взагалі скоротити; скорочення фінансової підсистеми підприємства
			$\Delta CA < 0,$ $\Delta IS \geq 0$	придбання на вигідних умовах обладнання та інших активів слабких конкурентів дає змогу збільшити прибутки й зайняти позицію дешевого виробника

продовження табл. 3.11

1	2	3	4	5
онсервативний стан: підприємство (БО) функціонує в досить непривабливій галузі (сегменті ринку) з нестабільним середовищем, має слабкі конкурентні переваги, але володіє досить потужними фінансовими можливостями	↑	$\Delta FS + \Delta FS > 0$	$\Delta FS > 0$, $\Delta ES > 0$	програми підвищення продуктивності праці; мотивація працівників через соціальні програми, нематеріальна мотивація
			$\Delta FS > 0$, $\Delta ES \leq 0$	збільшення бюджету розробки систем сервісу; підтримка існуючого об'єму продажів відповідно до росту ринку
			$\Delta FS \leq 0$, $\Delta ES > 0$	горизонтальна інтеграція розвиток тільки існуючих технологічних процесів; контроль за ростом керівників середньої ланки; контроль над ефективністю інвестицій, забезпечення їх на мінімальному рівні сплата знижених дивідендів
	→	$\Delta CA + \Delta IS > 0$	$\Delta CA > 0$, $\Delta IS > 0$	фінансування заходів щодо присутності на зарубіжних ринках заходи короткострокового рефінансування
			$\Delta CA > 0$, $\Delta IS \leq 0$	інвестиційні програми спрямовані на підтримку місцевих громад, де розміщені основні виробничі потужності
			$\Delta CA \leq 0$, $\Delta IS > 0$	купівля виключних ліцензій із правом виробництва чи поставки певних груп товарів інвестиції в розвиток бізнесу мінімальні управління грошовими потоками
	↓	$\Delta FS + \Delta FS < 0$	$\Delta FS < 0$, $\Delta ES < 0$	програми зі скорочення виробництва за рахунок оновлення технології; баланс «життєвих циклів» продуктів/послуг з метою отримання синергійного ефекту
			$\Delta FS \geq 0$, $\Delta ES < 0$	вихід на суміжні перспективні ринки за рахунок наявних потужностей; неспоріднена диверсифікація випуск/надання доповнюючих продуктів/послуг; скорочення виробництва або вихід з ринку
			$\Delta FS < 0$, $\Delta ES \geq 0$	інтеграції системи соціальної звітності для посилення конкурентних позицій компанії та ІРО
	←	$\Delta CA + \Delta IS < 0$	$\Delta CA < 0$, $\Delta IS < 0$	підвищення кваліфікації менеджменту підприємства – системи неперервного навчання

			$\Delta CA \geq 0$, $\Delta IS < 0$	активізація процесів вертикальної інтеграції (поглинання, або концесія) або закриття бізнесу з мінімальними витратами; удосконалення системи постачання, організації підсистеми та її взаємозв'язку з іншими функціями управління; удосконалення систем та процесів управління,
			$\Delta CA < 0$, $\Delta IS \geq 0$	інтеграції систем якості на підприємстві за рахунок фондів підтримки; інвестиції відсутні у даному випадку; призупинення сплати дивідендів; підтримка існуючої позиції на ринку

Джерело: Складено автором

Результати обчислення параметрів та координат векторів для кожної з визначених стратегічних бізнес-одиниць для поточного та прогнозованого стану наведені в табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Параметри SPACE-аналізу бізнес-одиниць ДТЕК

БД	Значення за ключовими критеріями								Координати векторів				Радіуси кіл	
	CA		IS		FS		ES		x		y		Б	П
	Б	П	Б	П	Б	П	Б	П	Б	П	Б	П		
1	-1,6	-2,2	4,4	3,8	2,3	2,1	-3,3	-3,6	2,8	1,6	-1,0	-1,5	0,42	0,39
2	-3,6	-4,1	2,0	1,5	4,3	3,9	-1,8	-2,2	-1,6	-2,6	2,6	1,7	0,39	0,33
3	-2,3	-1,6	3,3	3,9	4,0	4,3	-1,9	-1,7	1,0	2,3	2,1	2,6	0,19	0,28

Джерело: Складено автором

Матриця динамічного SPACE-аналізу для досліджуваного підприємства матиме такий вигляд (рис. 3.17).

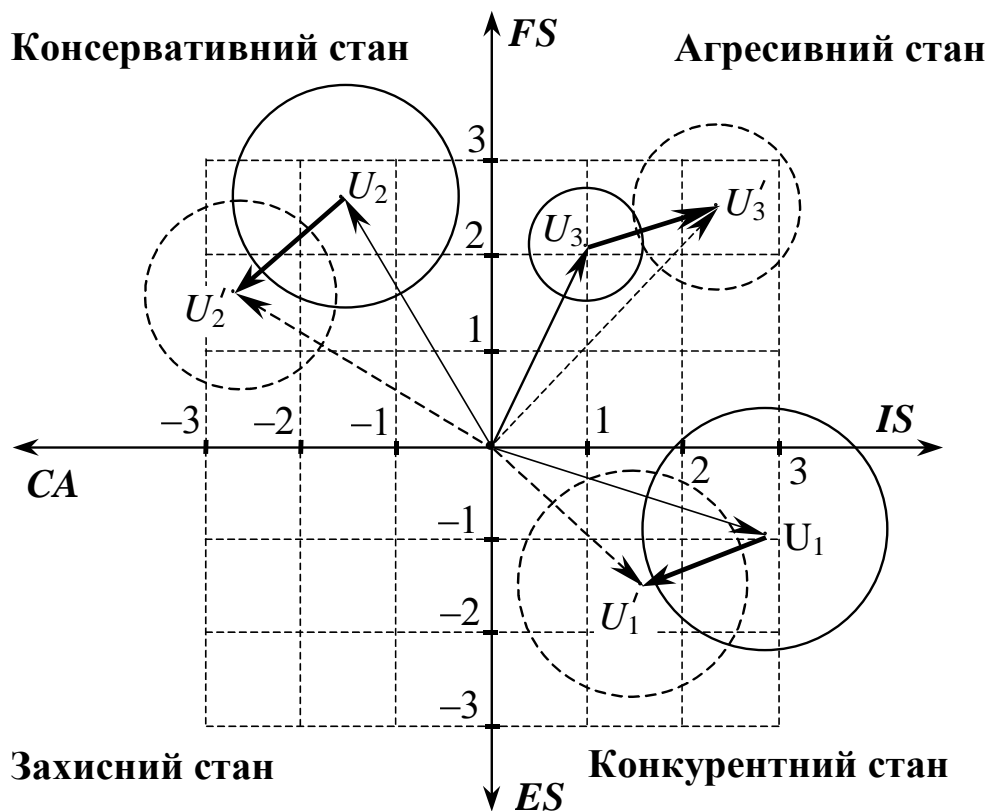


Рис. 3.17. Матриця динамічного SPACE-аналізу ДТЕК

Джерело: Складено автором

Етап 6. Зрозуміло, що визначення стратегічних рекомендацій для кожної стратегічної одиниці потребує застосування інтегрального підходу на основі аналізу суперпозиції визначених вище базових траєкторій.

Зокрема для БО₁ (U₁), БО₂ (U₂), БО₃ (U₃) відповідні траєкторії, назвемо їх S-траєкторіями або S-векторами (від англ. **Strategy**), можуть бути представлені як суми двох векторів (векторів базових траєкторій):

$$U_1 \vec{U}'_1 = \alpha_1 \cdot \vec{c} + \beta_1 \cdot \vec{d}; U_2 \vec{U}'_2 = \alpha_2 \cdot \vec{c} + \beta_2 \cdot \vec{d}; U_3 \vec{U}'_3 = \alpha_3 \cdot \vec{a} + \beta_3 \cdot \vec{b}. \quad (3.8)$$

Числа α і β доцільно назвати коефіцієнтами інтенсивності відповідних базових траєкторій, оскільки їх величини визначають ступінь внеску кожної з цих базових траєкторій в інтегральний S-вектор, який є вектором стратегічного набору даної БО для досягнення стратегічних цілей, переведених у числовий вигляд за частковими критеріями через експертне прогнозне оцінювання. Ці коефіцієнти також дають змогу обчислити

інтегральні величини стратегічних розривів за узагальненими критеріями, оскільки $\alpha = \Delta FS + \Delta ES$, $\beta = \Delta IS + \Delta CA$.

Відповідні SPACE-чотирикутники стратегічних бізнес-одиниць підприємств наведені на рис. 3.18.

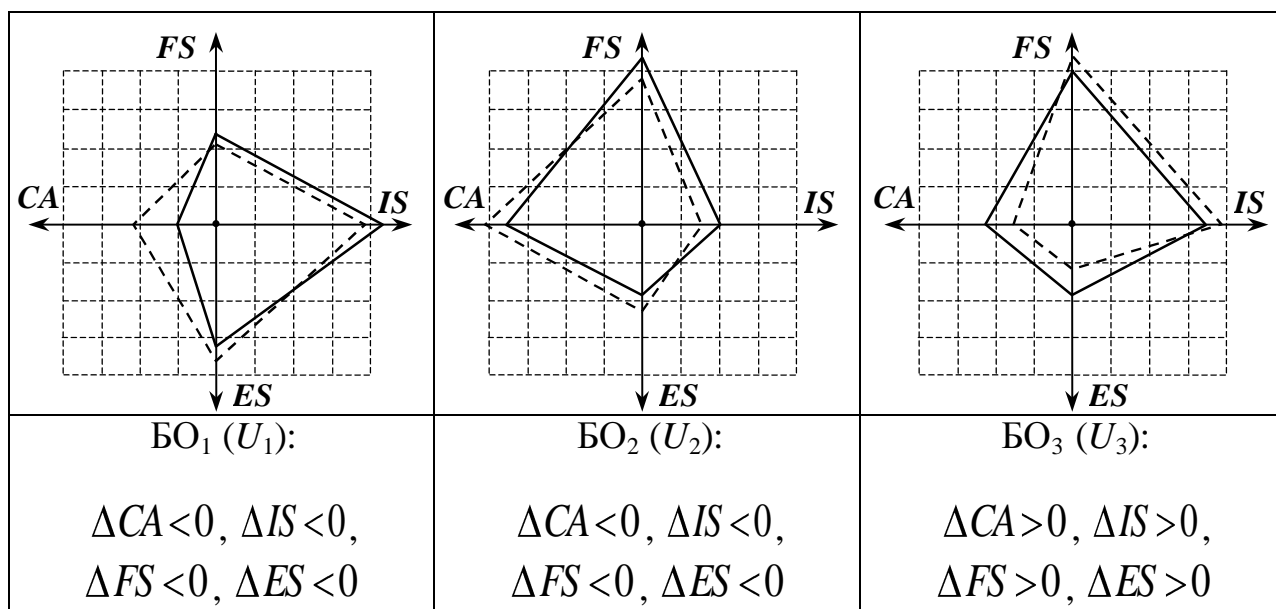


Рис. 3.18. SPACE-чотирикутники стратегічних бізнес-одиниць ДТЕК

Джерело: Складено автором

Відповідно до позначень, наведених на рис. 3.26, S-вектор $\vec{U}_1 U'_1$ розміщений у квадранті C_3 конкурентного стану, $\vec{U}_2 U'_2$ – у квадранті K_3 консервативного стану, $\vec{U}_3 U'_3$ – у квадранті A_1 агресивного стану.

Таким чином, використовуючи суперпозицію відповідних траєкторій, враховуючи вектори початкового та прогнозованого станів (напрямок та величину), а також беручи до уваги знаки виразів ΔCA , ΔIS , ΔFS , ΔES , з використанням матриці стратегічних рішень (табл. 2), можна сформулювати перелік стратегічних рекомендацій для БО (табл. 3.13), які можуть слугувати основою для розробки стратегії розвитку кожної бізнес-одиниці й підприємства в цілому.

Таблиця 3.13

Стратегічні рекомендації для стратегічних бізнес-одиниць ДТЕК

БО	Стратегічні рекомендації
1	<p>Скорочення інвестиційних програм розвитку непривабливих сегментів бізнесу; відмова від реінвестицій в сегмент. Життєвий цикл галузі як пріоритет у фінансуванні – інвестувати тільки в життєвих циклах зародження, ріст та зрілість. Проекти повинні мати високу окупність.</p> <p>Балансування винагороди та прибутків із корпоративною та діловими стратегіями. Участь в управлінні працівників всіх рівнів; інтеграції системи участі в прибутках</p>
2	<p>Використання програм зі скорочення виробництва за рахунок оновлення технології.</p> <p>Збалансування «життєвих циклів» продуктів/послуг з метою отримання синергійних ефектів.</p> <p>Підвищення кваліфікації менеджменту підприємства через застосування системи неперервного навчання.</p>
3	<p>Посилення позицій на ринку, завоювання ринку через маркетингові заходи.</p> <p>Поглинання або інший спосіб контролю над постачальниками.</p> <p>Організація отримання, регулювання та контроль коротко- та довгострокових кредитів.</p>

Джерело: Складено автором

Дані рекомендації загального характеру, більш деталізовано розглянемо їх у пункті 3.3.

Аналогічні розрахунки для інших ВІХ наведені в Додатку 3, табл. 3.3 – 3.4. Сформовано матрицю стратегічних рішень динамічного SPACE-аналізу, основним завданням якої є визначення причинно-наслідкових зв'язків ідентифікованих траєкторій розвитку ВІХ, їх об'єктивне оцінювання та обґрунтування інформаційного наповнення стратегічних ініціатив для ВІХ Додатку 3, табл. 3.5. Апробація динамічного SPACE-аналізу для енергетичних ВІХ: ДТЕК ЕНЕРГО (U_1), ПрАТ «Укргідроенерго» (U_2), ДП «НЕК «УКРЕНЕРГО», НАЕК «ЕНЕРГОАТОМ» (U_4) з відповідними S-траєкторіями (рис. 3.19):

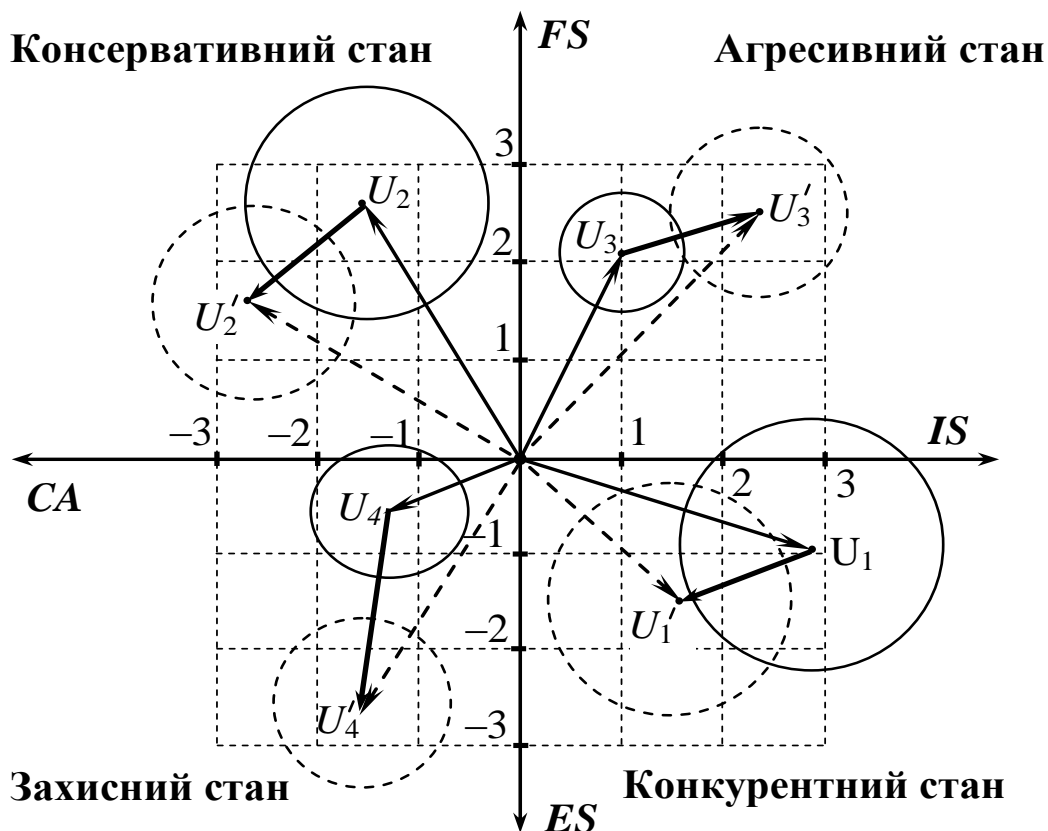


Рис. 3.19. Матриця динамічного SPACE-аналізу енергетичних ВІХ, 2016 р.

Джерело: розраховано автором за даними звітності ВІХ

Встановлено, що ДТЕК ЕНЕРГО знаходиться в сегменті «конкурентний стан», ПрАТ «Укргідроенерго» – «консервативний стан», ДП «НЕК «УКРЕНЕРГО» – «агресивний стан», НАЕК «ЕНЕРГОАТОМ» – «захисний стан». Використання даного підходу дає змогу дослідити умови ОР ВІХ енергетичного сектора України в рамках ідентифікованих станів. Пропозиції щодо формування стратегічних ініціатив є аналітичним базисом для побудови стратегічних наборів БО та ВІХ загалом, тому є логічно узгодженими із критеріями оцінювання рівня ОР та забезпечують урахування специфіки й тенденцій розвитку енергетичних ВІХ.

Підсумовуючи вищезазначене, варто відмітити, що навіть достатньо фахово проведений портфельний аналіз ВІХ з формулюванням стратегічних ініціатив для кожної з бізнес-одиниць потребує суттєвого доопрацювання та адаптації з урахуванням специфіки його функціонування та унікальності й саме головне – постійної корекції відповідно до змін і внутрішнього, і

зовнішнього середовища підприємства. Це повною мірою стосується й застосування SPACE-аналізу, тому використання динамічного підходу робить даний метод не жорстко-регламентованою, приписовою моделлю поведінки на ринку, а гнучким й ефективним інструментом стратегічної діагностики та формування стратегій розвитку підприємства.

3.3. Реалізація стратегій організаційного розвитку енергетичного холдингу в Україні

«Корпоративна стратегія – це взаємозв'язок різних складових економічної діяльності компанії, спрямованих на створення споживчої цінності. Корпоративна стратегія відображається в місії й цілях розвитку компанії й охоплює як внутрішні компоненти (маркетинг, фінанси, персонал, логістику і т.д.), так і зовнішні елементи (формування споживчої цінності для акціонерів, інвесторів, споживачів, постачальників, кредиторів і ін. зацікавлених осіб) [176].

«Ефективна корпоративна стратегія, на думку М.Портера, повинна визначати: загальну ефективність діяльності підприємства (безперечна умова доцільності його існування); унікальне становище підприємства стосовно його конкурентів; доцільні дії і вигідні особливості продукції порівняно з продукцією конкурентів; конкурентну перевагу підприємства як наслідок узгодженості його дій; життєздатність підприємства як результат ефективності його діяльності». І. Ансофф виділяє взаємодію портфельної та конкурентної стратегії як чинник успішної реалізації корпоративної стратегії.

Річард Лінч стверджує, що «корпоративна стратегія – набір основних цілей, напрямів, ключових планів або політик для їх досягнення, зазначених таким чином, щоб визначити, в якому бізнесі ВІХ функціонує або збирається функціонувати, і якого типу ця ВІХ зараз або планує стати. Розглядаючи дії, кожна організація повинна управляти своїми стратегіями в трьох областях: внутрішні ресурси організації; зовнішнє середовище, в якому вона функціонує; здатність організації створювати вартість» [177].

Слід відзначити точку зору Г. Мінцберга [178], який характеризує корпоративну стратегію як «патерн прийняття рішень, який визначає і розкриває задачі та цілі фірми, задає її основну політику й плани реалізації намічених цілей, визначає сферу бізнесу, в якій зосереджена основна діяльність компанії, тип економічної та людської організації, якого дотримується чи до якого схильна дана корпорація, а також природу економічних та позаекономічних досягнень, які вона має намір запропонувати акціонерам, найманим службовцям, покупцям та суспільству в цілому».

Процес формування корпоративної стратегії підприємства є достатньо складним, потребує значних зусиль і має бути спрямований [179] на створення високопродуктивного портфеля структурних підрозділів корпорації, які діють на засадах синергізму, та перетворення його на конкурентну перевагу. Іншим важливим завданням корпоративної стратегії є визначення інвестиційних цілей та формування інвестиційних програм для пріоритетних БО ВІХ.

У даному пункті пропонується методичний підхід до формування та реалізації корпоративної стратегії ДТЕК (рис. 3.20), яка базується на використанні інформації, отриманої на основі стратегічного аналізу діяльності як окремих бізнес-одиниць, так і енергетичного холдингу в цілому. Слід відмітити характерну особливість даної компанії, яка полягає у відносній самостійності та незалежності стратегічної політики кожного зі стратегічних підрозділів підприємства, що зумовлює необхідність модифікації класичної моделі розробки стратегічного набору.



Рис. 3.20. Модель формування та реалізації стратегій організаційного розвитку стратегічного набору ДТЕК

Джерело: Складено автором

Іншим важливим моментом є застосування інструментів нечіткої логіки для визначення пріоритетності стратегічних альтернатив та методики налагодження та тестування стратегічних припущень (SAST – Strategic Assumption Surfacing and Testing) для їх узгодження й узагальнення.

Процедура формування набору стратегічних ініціатив та рекомендацій для кожної стратегічної б'знес-одиниці передбачає:

а) їх оптимізацію шляхом упорядкування, узгодження та узагальнення з точки зору когерентності та взаємодоповнюваності для кожної стратегічної цілі, тобто необхідно забезпечити, щоб $SM_{ip}^r \cap SM_{iq}^r \rightarrow \min$. Якщо ж «перетин» стратегічних ініціатив є достатньо суттєвим, то у цьому випадку необхідно узагальнити їх однією стратегічною рекомендацією за наступним правилом $(SM_{ip}^r \cup SM_{iq}^r \setminus (SM_{ip}^r \cap SM_{iq}^r))$.

б) визначення пріоритетності стратегічних ініціатив та рекомендацій для кожної стратегічної цілі виділених стратегічних б'знес-одиниць з використанням інструментів теорії нечітких множин: методу COPRAS-G та модифікації методу TOPSIS на підставі розгляду β -розподілу при оцінювання стратегічних альтернатив.

Для цього необхідно спочатку визначити множину критеріїв оцінювання прогностичної результативності стратегічних ініціатив (рекомендацій) і з використанням шкали та наближених формул методу аналізу ієрархій [157] обчислити вагові коефіцієнти критеріїв оцінювання (w_1, w_2, \dots, w_n) табл. 3.14.

Таблиця 3.14

Критерії оцінювання узгодженості стратегій розвитку БО ДТЕК

№ п/п	Характеристика
к 1	когерентність
к 2	витрати
к 3	синергія
к 4	узгодженість з національною політикою у сфері енергетичної безпеки
к 5	операційна підтримка
к 6	функціональна підтримка
к 7	просторово-логістичний критерій – покриття (здатність до задоволення інтересів стейкхолдерів)

Джерело: Складено автором на основі джерел [180-189]

Когерентність – здатність до синхронного перебігу процесів всередині ВІХ, їх взаємообумовленість.

Витрати – вартість реалізації стратегій БО не повинна перевищувати чи становити більше 50% загального бюджету на організаційний розвиток.

Синергія – реалізація стратегій різних БО в кінцевому рахунку повинна сприяти підвищенню конкурентних позицій ВІХ.

Узгодженість з національною політикою у сфері енергетичної безпеки – стратегії БО ВІХ повинні відповідати Енергетичній стратегії країни та посилювати енергетичну незалежність.

Операційна підтримка – характеризує процес реалізації стратегій БО наявність відповідних технологій генерації.

Функціональна підтримка – характеризує аналітико-методичне забезпечення процесу управління на рівні ВІХ.

Просторово-логічний критерій – здатність до задоволення інтересів всіх зацікавлених сторін: населення, бенефіціарів, держави, працівників та ін.

Далі нехай $(\underline{S}_{ijk}^r, S_{ijk}^r, \bar{S}_{ijk}^r)$ – трійка чисел, які визначають відповідно прогнозні значення оптимістичного, найбільш імовірного та песимістичного результату за k -м критерієм від реалізації стратегічної ініціативи SM_{ij}^r , спрямованої на досягнення стратегічної цілі G_i^r . Це можуть бути як експертні оцінки результативності, наприклад за 10-ти бальною шкалою, так і визначені значення показників на основі прогнозних моделей для різних сценаріїв розвитку майбутнього.

Для визначення рівня пріоритетності стратегічних ініціатив на основі їх прогнозної результативності пропонується вдосконалити метод TOPSIS [190] шляхом використання β -розподілу для кожного критерію з

визначеними вище оцінками (назвемо цю модифікацію TOPSIS- β методом). Згідно з цим β -розподілом очікувані (середні) значення за визначеними критеріями розрахуємо за формулою:

$$s_{ijk}^r = \frac{(\underline{S}_{ijk}^r + 4S_{ijk}^r + \bar{S}_{ijk}^r)}{6}. \quad (3.9)$$

Відповідно до процедури застосування методу TOPSIS далі необхідно нормалізувати матриці «рішень»:

$$r_{ijk}^r = s_{ijk}^r / \sqrt{\sum_{p=1}^{n_i^r} (s_{ipk}^r)^2}, \quad (3.10)$$

де n_i^r – кількість стратегічних ініціатив для досягнення стратегічної цілі G_i^r .

На наступному кроці здійснимо «зважування» одержаних нормалізованих матриць за допомогою формул:

$$u_{ijk}^r = w_k \cdot r_{ijk}^r, \quad k = 1, 2, \dots, n.$$

$$(3.11)$$

Визначимо для кожної стратегічної цілі G_i^r дві штучні стратегічні альтернативи A_i^{r+} і A_i^{r-} – ідеальну позитивну та ідеальну негативну альтернативи відповідно, враховуючи характер монотонності цільових функцій критеріїв оцінювання:

$$\begin{aligned} A_i^{r+} &= \left\{ (\max_j u_{ijk}^r \mid k \in K^{\max}), (\min_j u_{ijk}^r \mid k \in K^{\min}), j = 1, \dots, n_i^r \right\} = \\ &= \{(U_i^r)_1^+, (U_i^r)_2^+, \dots, (U_i^r)_n^+\}, \end{aligned} \quad (3.12)$$

$$\begin{aligned} A_i^{r-} &= \left\{ (\min_j u_{ijk}^r \mid k \in K^{\max}), (\max_j u_{ijk}^r \mid k \in K^{\min}), j = 1, \dots, n_i^r \right\} = \\ &= \{(U_i^r)_1^-, (U_i^r)_2^-, \dots, (U_i^r)_n^-\}, \end{aligned} \quad (3.12)$$

де K^{\max} та K^{\min} – множини критеріїв, які мають монотонно зростаючу та монотонно спадну цільову функції відповідно.

Далі необхідно обчислити «відстані» від кожної стратегічної альтернативи, спрямованої на досягнення стратегічної цілі G_i^r до A_i^{r+} та A_i^{r-} за формулами:

$$D_{ij}^{r+} = \sqrt{\sum_{k=1}^n (u_{ijk}^r - (U_i^r)^+)^2}, \quad D_{ij}^{r-} = \sqrt{\sum_{k=1}^n (u_{ijk}^r - (U_i^r)^-)^2}. \quad (3.14)$$

Інтегральний показник знаходиться зі співвідношення:

$$P_{ij}^r = \frac{D_{ij}^{r-}}{D_{ij}^{r-} + D_{ij}^{r+}}, \quad j = 1, 2, \dots, n_i^r. \quad (3.15)$$

Основні результати розрахунків згідно з процедурою методу TOPSIS, які визначають пріоритетність стратегічних ініціатив для досягнення кожної стратегічної цілі, наведені в Додатку К, табл. К 1.

Для перевірки та підтвердження достовірності одержаних рейтингових оцінок скористаємося іншим методом теорії нечітких множин – методом COPRAS-G, який є модифікацією методу комплексного пропорційного оцінювання COPRAS (COmplexPROportionalASsessment). COPRAS розроблений дослідниками Вільнюського технічного університету Завадскасом Е. та Каклаускасом А. [191; 192]. Основою цього методу є концепція, згідно з якою інтегральна оцінка кожної досліджуваної альтернативи прямо пропорційна ефекту від критеріїв, які мають монотонно зростаючу цільову функцію, й обернено пропорційна сумі зважених нормованих значень за критеріями, які мають монотонно спадну цільову функцію.

Процедура застосування методу COPRAS-G для визначення пріоритетності стратегічних ініціатив для досягнення кожної стратегічної цілі визначених бізнес-одиниць підприємства може бути реалізована за допомогою наступного алгоритму:

1. Побудова матриці «рішень» із розділенням критеріїв на дві групи (табл. 3.15).

Таблиця 3.15

Матриця рішень задачі багатокритеріального оцінювання

Критерії		Критерії, за якими задані інтервальні значення стратегічних альтернатив			Критерії, за якими задані точні значення стратегічних альтернатив		
		C_1	\dots	C_l	C_{l+1}	\dots	C_n
Вага		w_1	\dots	w_l	w_{l+1}	\dots	w_n
Значення SM	SM_{il}^r	$[\underline{S}_{i11}^r; \bar{S}_{i11}^r]$	\dots	$[\underline{S}_{iil}^r; \bar{S}_{iil}^r]$	$S_{il(l+1)}^r$	\dots	S_{iln}^r
	\mathbb{N}	\mathbb{N}	\mathbb{N}	\mathbb{N}	\mathbb{N}	\mathbb{N}	\mathbb{N}
	$SM_{in_i}^r$	$[\underline{S}_{in_i 1}^r; \bar{S}_{in_i 1}^r]$	\dots	$[\underline{S}_{in_i l}^r; \bar{S}_{in_i l}^r]$	$S_{in_i (l+1)}^r$	\dots	$S_{in_i n}^r$

Джерело: Складено автором

2. Нормування матриці «рішень». На цьому кроці критерії, які мають різні одиниці вимірювання, перетворюють у безрозмірні критерії, що дасть змогу здійснити надалі порівняння стратегічних альтернатив. При цьому для критеріїв, за якими задані інтервальні значення стратегічних альтернатив ($k=1, \dots, l$), скористаємося наступними співвідношеннями:

$$\underline{R}_{ijk}^r = \frac{\underline{S}_{ijk}^r}{\frac{1}{2} \cdot \left(\sum_{p=1}^{n_i^r} \underline{S}_{ipk}^r + \sum_{p=1}^{n_i^r} \bar{S}_{ipk}^r \right)} = \frac{2 \cdot \underline{S}_{ijk}^r}{\sum_{p=1}^{n_i^r} \underline{S}_{ipk}^r + \sum_{p=1}^{n_i^r} \bar{S}_{ipk}^r}, \quad (3.16)$$

$$\bar{R}_{ijk}^r = \frac{\bar{S}_{ijk}^r}{\frac{1}{2} \cdot \left(\sum_{p=1}^{n_i^r} \underline{S}_{ipk}^r + \sum_{p=1}^{n_i^r} \bar{S}_{ipk}^r \right)} = \frac{2 \bar{S}_{ijk}^r}{\sum_{p=1}^{n_i^r} \underline{S}_{ipk}^r + \sum_{p=1}^{n_i^r} \bar{S}_{ipk}^r}. \quad (3.17)$$

Для критеріїв, за якими задані точні значення стратегічних альтернатив ($k=l+1, \dots, n$), скористаємося наступним перетворенням:

$$R_{ijk}^r = \frac{S_{ijk}^r}{\sum_{p=1}^{n_i^r} S_{ipn}^r}. \quad (3.18)$$

3. Обчислення зважених оцінок стратегічних альтернатив з урахуванням характеру монотонності критеріїв.

Для виконання цього етапу кожному з множин критеріїв C_1, C_2, \dots, C_l та $C_{l+1}, C_{l+2}, \dots, C_n$ необхідно розбити на дві підмножини: критерії, які мають монотонно зростаючу цільову функцію, та критерії з монотонно спадною цільовою функцією (табл. 3.16):

Таблиця 3.16

Підмножини критеріїв оцінювання залежно від характеру монотонності їх цільових функцій

Критерії	C_1, C_2, \dots, C_l		$C_{l+1}, C_{l+2}, \dots, C_n$	
Характер монотонності	Монотонно зростає (\nearrow)	Монотонно спадає (\searrow)	Монотонно зростає (\nearrow)	Монотонно спадає (\searrow)
Підмножини	C_1, \dots, C_s	C_{s+1}, \dots, C_l	C_{l+1}, \dots, C_t	C_{t+1}, \dots, C_n

Джерело: Складено автором

Обчислимо наступні суми:

$$S_{ij+}^{ra} = \frac{1}{2} \sum_{k=1}^s w_k \cdot (R_{ijk}^r + \bar{R}_{ijk}^r); \quad S_{ij-}^{ra} = \frac{1}{2} \sum_{k=s+1}^l w_k \cdot (R_{ijk}^r + \bar{R}_{ijk}^r), \quad (3.19)$$

де $S_{ij+}^{ra}, S_{ij-}^{ra}$ – зважені суми оцінок за критеріями, які мають монотонно зростаючу та монотонно спадну цільові функції відповідно (для критеріїв з інтервальними значеннями стратегічні альтернативи);

$$S_{ij+}^{re} = \sum_{k=l+1}^t w_k \cdot R_{ijk}^r; \quad S_{ij-}^{re} = \sum_{k=t+1}^n w_k \cdot R_{ijk}^r, \quad (3.20)$$

де S_{ij+}^{re} , S_{ij-}^{re} – зважені суми оцінок за критеріями, які мають монотонно зростаючу та монотонно спадну цільові функції відповідно (для критеріїв з точними значеннями стратегічних альтернатив).

Далі розраховуються значення $S_{ij+}^r = S_{ij+}^{ra} + S_{ij+}^{re}$ та $S_{ij-}^r = S_{ij-}^{ra} + S_{ij-}^{re}$, на основі яких за допомогою формул:

$$R_{ij+}^r = S_{ij+}^r, \quad R_{ij-}^r = \frac{\sum_{p=1}^{n_i^r} S_{ip-}^r}{S_{ij-}^r \cdot \sum_{p=1}^{n_i^r} \frac{1}{S_{ip-}^r}}, \quad (3.21)$$

можна обчислити шукані числові значення пріоритетності стратегічних альтернатив: $R_{ij}^r = R_{ij+}^r + R_{ij-}^r$, $j = 1, \dots, n_i^r$, які наведені в додатку К, табл. К. 2.

Порівнявши результати, отримані з використанням методів TOPSIS- β та COPRAS-G, можна зробити висновок про повну узгодженість пріоритетів стратегічних ініціатив для кожної стратегічної цілі. У табл. 3.17 наведено проранжовані за пріоритетністю (у порядку спадання) стратегічні ініціативи та рекомендації для кожної стратегічної цілі виділених стратегічних бізнес-одиниць.

Таблиця 3.17

Перелік оптимізованих та розміщених відповідно до пріоритетності стратегічних ініціатив

Цілі розвитку	Стратегічні ініціативи та рекомендації	
BO₁		
G₁¹ – підвищення конкуренто-спроможності холдингу.	SM₁₁¹	Інтеграція на нові перспективні ринки збуту
	SM₁₂¹	Підвищення рівня якості продукції (вугілля) та послуг (електроенергії)
	SM₁₃¹	Збільшення потужностей генерації та збуту електроенергії
	SM₁₄¹	Встановлення конкурентних цін на продукцію та послуги
	SM₁₅¹	Оптимізація системи управління холдингом
	SM₁₆¹	Формування бренду холдингу для кінцевого споживача
	SM₁₇¹	Стимулювання прийняття законодавчих актів, для підтримки окремих галузей енергетики
G₂¹ – розвиток компетенцій роботи в новому енергоринку.	SM₂₁¹	Розвиток функції операційного удосконалення
	SM₂₂¹	Уніфікація та оптимізація структури ТЕС
	SM₂₃¹	Перехід від цехової до функціональної структури ТЕС
	SM₂₄¹	Інтеграції стандартної структури для всіх обленерго
	SM₂₅¹	Інтеграція обленерго в загальну структуру холдингу
	SM₂₆¹	Оптимізація регіональної структури обленерго (об'єднання)
	SM₂₇¹	Відокремлення передачі від збуту
	SM₂₈¹	Підвищення ефективності та надійності електромереж за рахунок Smart-технологій
G₃¹ – побудова роздрібного бренду, розвиток функції трейдингу та збуту електроенергії в Україні	SM₃₁¹	Формування блоку досліджень та розробок
	SM₃₂¹	Інтеграції системи постійного удосконалення на основі принципів бережливого виробництва
	SM₃₃¹	Деталізація оргструктури, процесів та методології проектного управління
	SM₃₄¹	Централізація закупівель на рівні Корпоративного центру
	SM₃₅¹	Інтеграції системи менеджера закупівель за категоріями
	SM₃₆¹	Орієнтація на передачу деяких підрядних функцій на аутсорсинг
	SM₃₇¹	Розвиток трейдингу електроенергії на цільових міжнародних ринках
	SM₃₈¹	Розширення переліку послуг для споживачів

продовження табл. 3.17

G_4^1 – створення системи безперервного персонального розвитку співробітників.	SM_{41}^1	Забезпечення комфортних умов для роботи робітників
	SM_{42}^1	Зміна культури персоналу в відносно безпеки праці
	SM_{43}^1	Розвиток системи медицини праці
	SM_{44}^1	Інтеграції антикорупційної програми холдингу
	SM_{45}^1	Створення автоматизованої системи обліку та узгодження ділових подарунків та гостинності
	SM_{46}^1	Навчання працівників та керівників в Академії ДТЕК
	SM_{47}^1	Стимулювання взаємодії «керівник-працівник»
G_5^1 – тиражування проектів безперервного вдосконалення й ощадливого виробництва (LEAN).	SM_{51}^1	Автоматизація бізнес-процесів
	SM_{52}^1	Створення системи ефективного ризик-менеджменту
	SM_{53}^1	Участь у реформуванні енергоринку
	SM_{54}^1	Забезпечення прозорості в відповідальності по горизонталі
	SM_{55}^1	Інтеграції стандартних структур та процесів
	SM_{56}^1	Оптимізація взаємодії з ключовими бізнес-партнерами та бізнес-напрямами енергетичного холдингу
	SM_{57}^1	Формування автоматизованої системи управління платежами
	SM_{58}^1	Розвиток та захист систем управління знаннями
BO₂		
G_1^2 – реалізація портфеля проектів у вітроенергетиці.	SM_{11}^2	Підключення Ботівської станції до лінії потужностей Мелітополь 330
	SM_{12}^2	Збільшення потужностей видачі електроенергії
	SM_{13}^2	Просування проектів залучення іноземних інвестицій в холдинг
	SM_{14}^2	Вплив холдингу на зміну «зелених тарифів»
G_2^2 – розвиток компетенцій роботи в новому енергоринку.	SM_{21}^2	Розвиток функції операційного удосконалення
	SM_{22}^2	Оптимізація та уніфікація структури ВЕС
	SM_{23}^2	Зниження постійних витрат
	SM_{24}^2	Курс на лідера ринку в ірогенерації
G_3^2 – побудова роздрібного бренду вітрогенерації в Україні.	SM_{31}^2	Інтеграції системи постійного удосконалення на основі принципів бережливого виробництва
	SM_{32}^2	Деталізація оргструктури, процесів та методології проектного управління
	SM_{33}^2	Підвищення кваліфікації працівників в міжнародних ВІХ-виробниках обладнання
	SM_{34}^2	Фінансування розвитку з фондів підтримки розвитку вітроенергетики

продовження табл. 3.17

G_4^2 – створення системи безперервного персонального розвитку співробітників.	SM_{41}^2	Інтеграції системи оплати праці за методикою Hay Group
	SM_{42}^2	Автоматизація процесів управління персоналом
	SM_{43}^2	Поточне оцінювання системи управління персоналом
	SM_{44}^2	Використання системи цілепокладання для керівників 1-4 ланок управління
	SM_{45}^2	Програма добровільного медичного страхування
	SM_{46}^2	Корпоративні програми MBA для керівників
G_5^2 – тиражування проектів безперервного вдосконалення й ощадливого виробництва (LEAN).	SM_{41}^2	Розвиток проектів вігровимірювання, проектування
	SM_{42}^2	Застосування міжнародних сертифікацій до вірогенерації
	SM_{43}^2	Сертифікація системи менеджменту по стандарту ISO
	SM_{44}^2	Співробітництво з міжнародними виробниками вітрових турбін
	SM_{45}^2	Підвищення ефективності та гнучкості виробничих потужностей
	SM_{46}^2	Забезпечення економічної ефективності та стійкості бізнесу
	SM_{47}^2	Зниження рівня шуму в проустановок
BO₃		
G_1^3 – розвиток крупномасштабних проектів в нафтовидобувному бізнесі.	SM_{11}^3	Введення в експлуатацію скважин глибиною більше 5000 м.
	SM_{12}^3	Формування програми капітальних ремонтів скважин
	SM_{13}^3	Проведення 3D-сейсморозвідки на Семиренківському та Мачухському ліцензійних ділянках
	SM_{14}^3	Отримання ліцензій на геологічне вивчення Хоршівської ділянки
G_2^3 – розвиток компетенцій роботи в новому енергоринку.	SM_{21}^3	Орієнтація концепції розвитку на міжнародні компанії
	SM_{22}^3	Збільшення бюджетів програм розвитку нових технологій видобутку та геологорозвідки
	SM_{23}^3	Зміна плану нафтогазовидобутку з урахуванням регуляторних впливів
G_3^3 – побудова роздрібногo бренду, розвиток функції трейдингу та збуту нафти та газу Україні.	SM_{31}^3	Формування блоку георозвідки
	SM_{32}^3	Інтеграції системи постійного удосконалення на основі принципів бережливого виробництва
	SM_{33}^3	Створення програм співпраці з міжнародними енергетичними холдингами
	SM_{34}^3	Поглинання газових компаній з метою збільшення видобутку
	SM_{35}^3	Зростання ефективності використання попутного природного газу
	SM_{36}^3	Збільшення обсягів запасів на розроблюваних ділянках за рахунок підвищення коефіцієнтів нафтовіддачі

продовження табл. 3.17

G_4^3 – створення системи безперервного персонального розвитку співробітників.	SM_{41}^3	Проведення тренінгів для керівників
	SM_{42}^3	Приведення у відповідність до міжнародних стандартів із охорони праці та промислової безпеки
	SM_{43}^3	Розробка програми соціального розвитку територій діяльності
	SM_{44}^3	Реконструкція об'єктів соціальної сфери, що відносяться до регіонів видобутку
	SM_{45}^3	Стимулювання корпоративного волонтерства
	SM_{46}^3	Навчання працівників та керівників в Академії ДТЕК
G_5^3 – тиражування проектів безперервного вдосконалення й ощадливого виробництва (LEAN).	SM_{51}^3	Стимулювання проектів розвитку газопереробки
	SM_{52}^3	Забезпечення конкурентного рівня операційних витрат
	SM_{53}^3	Курс на структурні та технологічні інновації
	SM_{54}^3	Відповідність операційних процесів міжнародним стандартам в сфері охорони навколишнього середовища
	SM_{55}^3	Інтеграції стандартних структур та процесів
	SM_{56}^3	Інвестиції у розвиток власних виробничих потужностей

Джерело: Складено автором на основі даних

Наступним кроком методики є узгодження загальних стратегій, сформованих «зверху – вниз», та стратегій, згенерованих на основі стратегічних рекомендацій стратегічних бізнес-одиниць, тобто «знизу – вгору» [193].

Для верифікації побудованих корпоративних стратегій стратегічного набору скористаємося тривимірною моделлю щодо їх відповідності місії та стратегічним цілям, ключовим компетенціям ДТЕК, наявності потенціалу синергії (рис. 3.21) [194; 195; 196].

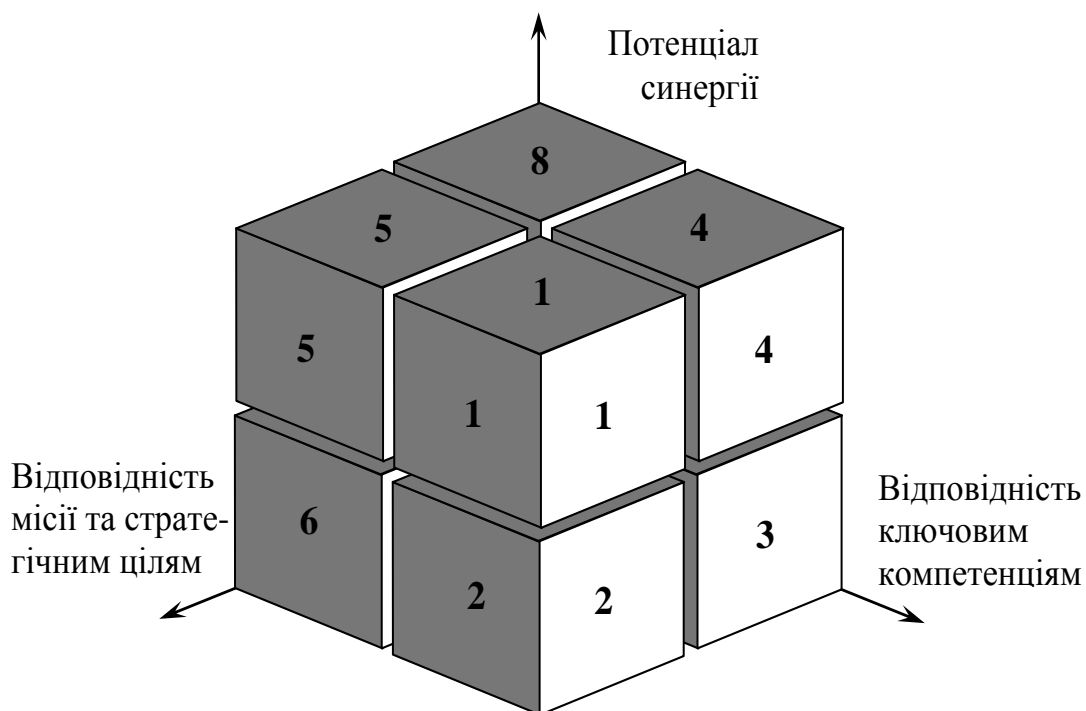


Рис. 3.21. Тривимірна модель оцінювання стратегій організаційного розвитку ВІХ
Джерело: Складено автором

Місія та стратегічні цілі наведені у пункті 2.3, ключові компетенції: співробітництво, інноваційність, розвиток, результативність, системність, комунікаційність, організаційна результативність. Оцінювання здійснюватиметься за допомогою вербального якісного аналізу. Відповідно найкращими будуть стратегічними ініціативи, що знаходяться у 1-2 квадрантах, оскільки мають високий потенціал синергії та відповідність місії, стратегічним цілям та ключовим компетенціям ВІХ. Квадранти 3-4 у тривимірній моделі вказують на низький потенціал синергії та невідповідність місії й стратегічним цілям, квадранти 5-6 відображають невідповідність ключовим компетенціям, квадранти 7-8 – невідповідність місії та стратегічним цілям й ключовим компетенціям. Проведення даного аналізу здійснюється на вищому рівні управління ВІХ, що дає змогу комплексно підійти до формування оптимального стратегічного набору ВІХ.

У результаті зазначених процедур можна отримати узгоджений набір стратегій організаційного розвитку холдингу (табл. 3.18).

Таблиця 3.18

Стратегії організаційного розвитку ДТЕК

Стратегічні цілі ДТЕК, G		
Тиражування проектів безперервного вдосконалення й ощадливого виробництва (LEAN) у електроенергетичному, нафтовидобувному бізнесі та віроенергетиці, G^1	Створення системи безперервного персонального розвитку співробітників, G^2	Побудова роздрібного бренду, розвиток функції трейдингу та збуту електроенергії в Україні, G^3
Стратегії організаційного розвитку ДТЕК, $S^n G^n$		
Підвищення ефективності використання генеруючих потужностей, завершення проектів реконструкції шахт і ЦЗФ, перехід дистрибуційних підприємств на стимулююче тарифоутворення, $S^1 G^1$	Зниження виробничого травматизму, $S^1 G^2$	Перехід на єдину білінгову платформу дистрибуційних підприємств, $S^1 G^3$
Збалансований розвиток базового активу у видобутку газу, розвиток наявних та майбутніх пріоритетних ділянок нерозподіленого фонду, $S^2 G^1$	Реалізація стратегій розвитку територій діяльності підприємств компанії, $S^2 G^2$	Розробка та інтеграції роздрібного бренду, $S^2 G^3$
Розробка та реалізація проектів у віроенергетиці в Україні і країнах східної Європи, $S^3 G^1$	Побудова ефективної системи управління екологічними ризиками, $S^3 G^2$	Збільшення частки прямих продажів кінцевим споживачам, $S^3 G^3$
Вихід на оптимальні техніко-економічні режими завантаження потужностей ТЕС і шахт, $S^4 G^1$	Участь в просуванні кращих європейських практик, спрямованих на реформування енергетичної галузі та створення ефективного конкурентного середовища, $S^4 G^2$	Утримання лідируючої позиції в експорті вугілля і електроенергії, $S^4 G^3$
Успішне інтеграції системи безперервного вдосконалення й бережливого виробництва «Новатор» на всіх підприємствах, $S^5 G^1$	Створення центру обслуговування персоналу на єдиній IT-платформі, $S^5 G^2$	Активна участь у синхронізації з ENTSO-E, $S^5 G^3$
Збереження конкурентної позиції за собівартістю вугільної продукції, $S^6 G^1$	Створення системи безперервного персонального розвитку від рядового співробітника до топ-менеджера компанії, $S^6 G^2$	Реалізація стратегії по прямому виходу на енергетичні ринки Європи, $S^6 G^3$

продовження табл. 3.18

<p>Відновлення кредитоспроможності, S^7G^1</p>	<p>Більшість співробітників знають і поділяють корпоративні цінності компанії, S^7G^2</p>	<p>Організація єдиного центру обслуговування клієнтів і інтеграції системи управління взаємовідносинами з клієнтами, S^7G^3</p>
---	--	--

Джерело: Складено автором на основі власних розрахунків

Отриманий стратегічний набір щодо оновлення стратегії ОР ВІХ ДТЕК доцільно сформувавши у вигляді програми заходів, спрямованих на реалізацію стратегічного набору ДТЕК. Програма такого типу орієнтована на удосконалення організаційної структури управління ДТЕК, оскільки у зв'язку з активізацією процесів злиття та поглинання (купівлі нових підприємств, договори концесії та ін.) холдинг складається з 31 шахти та 12 збагачувальних фабрик, включаючи чотири вугільних активи у Ростовській області Російської Федерації, 10 ТЕС, 5 дистрибуційних підприємств, а також компанію Київенерго. Складність управління структурою такого типу вимагає зміни існуючої системи управлінської взаємодії, що вплине на організаційну структуру в цілому. Саме тому необхідно оптимізувати управлінську структуру ДТЕК, стандартизувати всі бізнес-процеси на підприємствах холдингу. Оптимізація повинна ґрунтуватися на основі встановленні горизонтів планування.

1.1. «Стратегічне планування» – процес планування на довгострокову перспективу (понад 5 років).

1.2. «Бізнес-планування» – планування ДТЕК на середньострокову перспективу (2 роки).

Дослідження існуючої моделі управління дало змогу ідентифікувати форму мультиенергетичної інтеграційної взаємодії, характеристиками якої є широкий асортимент енергоресурсів, що продає ВІХ, взаємодія з великими корпоративними клієнтами, відтворення повного енергетичного циклу на основі формування ланцюга доданої вартості.

Перехід до нової моделі управління ВІХ повинен забезпечити ефективність управління та контролю бізнесу, реалізацію довгострокової стратегії ДТЕК до 2030 року, високі стандарти виробничих процесів на кожному з підприємств ВІХ, регламентацію делегування повноважень й відповідальності в процесі прийняття рішень, додатковий прибуток від створення кращих бізнес-можливостей, функцій закупівель й реалізації великих інвестиційних проектів, повного розкриття потенціалу та можливостей працівників, скорочення дублювання функцій, оптимізація чисельності управлінського персоналу, розробка нових бізнес-напрямів (енергія вітру, нафта і газ).

Інтеграційна форма взаємодії, поєднання мультиенергетичної та мультисервісної, наведена на рис. 3.22., дає змогу оптимізувати процеси всередині ВІХ, щоб змінити взаємодію з фокусом на роздрібного споживача та корпоративного клієнта. Побудова зв'язків здійснюється на основі ланцюгів доданої вартості.

Саме конгломератна форма організації БО ВІХ є каталізатором підвищення стратегічної гнучкості [219, с. 105], що характеризує рівень ранжування пріоритетними цілями, зміну складових стратегічного набору БО, інвестиційної та технологічної політики. Водночас О.І. Лабурцева зазначає, що «стратегічна та внутрішня гнучкість підприємства суперечать одна одній: наскільки підприємство диверсифікує своє зовнішню сферу, настільки ж зменшується спроможність переключення його внутрішніх ресурсів, що, у свою чергу, може призвести до зниження ефективності функціонування виробничої системи» [220, с. 31].

Така структура орієнтована на посилення конгломератної взаємодії, оскільки холдинг є частиною фінансово-промислової групи СКМ. Бізнес-одиниця «Видобуток нафти та газу» певним чином створена для задоволення потреб СКМ, лише 20% продукції йде на формування ланцюга доданої вартості ДТЕК.

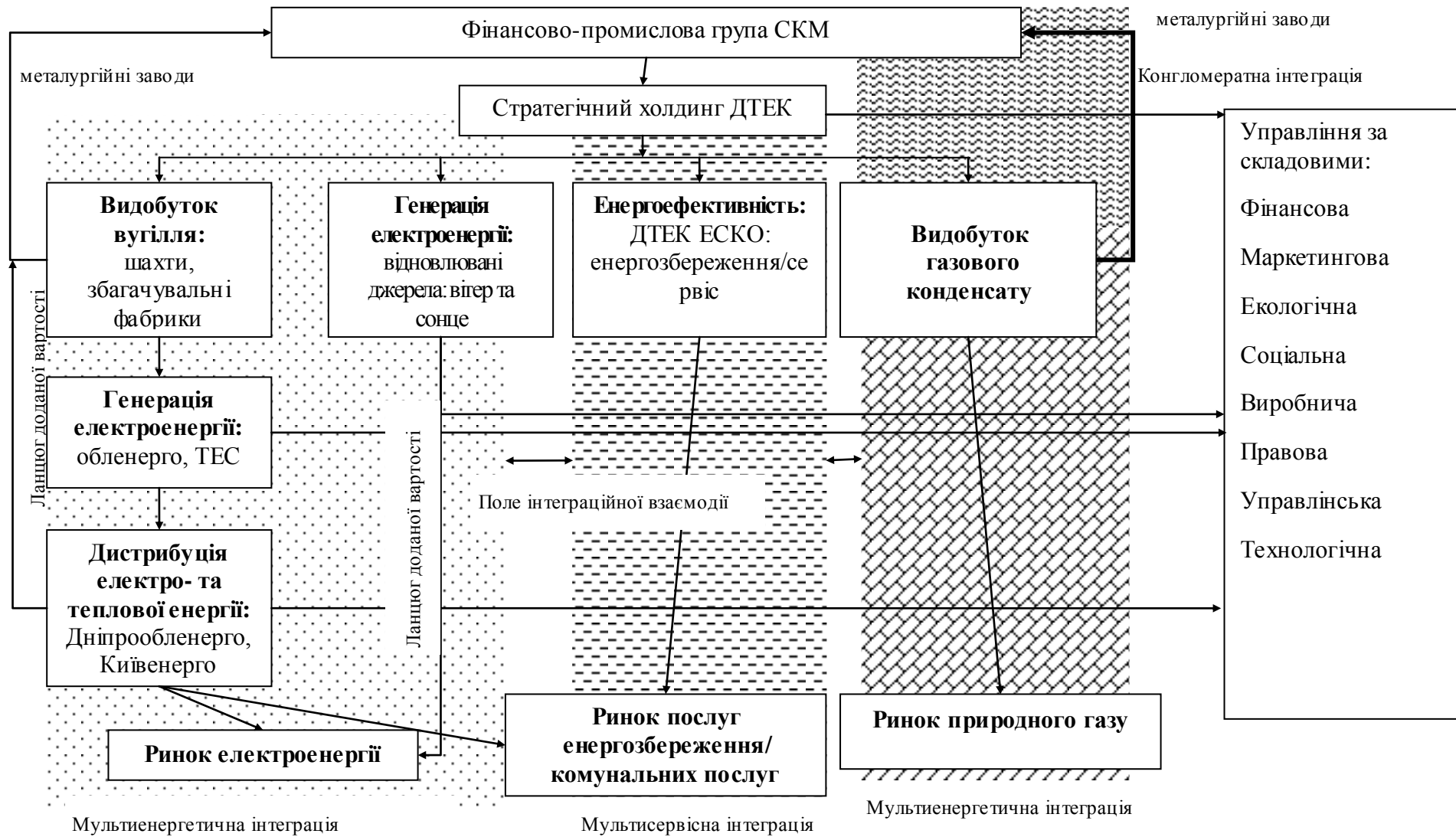


Рис.3.22. Форма інтеграційної взаємодії VIХ: мультиенергетична та мультисервісна

Джерело: Складено автором

Враховуючи таку особливість, автором пропонується виокремити даний сегмент у загальній структурі енергохолдингу, залишивши лише взаємодію із корпоративним центром у частині екологічної, правової, комерційної підтримки.

Виділення декількох функціональних рівнів інтеграційної взаємодії у контексті організаційного розвитку ВІХ сприятиме підвищенню конкурентних переваг та оптимізації організаційної структури, оскільки стандартизація та регламентація всіх процесів вимагає значних фінансових інвестицій, що при високій імовірності банкрутства холдингу є досить ризиковим етапом. Виділення декількох напрямів інтеграції вимагає зміни організаційної структури холдингу в цілому.

Оптимізація стратегічного управління БО «Видобуток вугілля» повинна бути спрямована на інтеграцію єдиної організаційної структури для шахт, збагачувальних фабрик, що включатиме перерозподіл повноважень та відповідальності; здійснення стандартизації та регламентації управлінських процесів, створення платформи операційних удосконалень та централізації допоміжних функцій (екологічні, правові, комерційні та ін.).

Організаційну структуру бізнес-одиниці генерації електроенергії також необхідно змінити, оскільки на даному етапі функціонування вона передбачає наявність дворівневої моделі управління «ДТЕК – ТЕС», дає змогу підвищити відповідальність та збільшити повноваження ТЕС та зменшити адміністративні витрати. Формування взаємодії за функціональним принципом в енергетичній сфері є ефективним способом мінімізації витрат на управлінський персонал та зменшує похибку при прийнятті рішень в умовах обмеженого часу, і є найбільш поширеним напрямом при організації енергетичного бізнесу в світі. Також у даному контексті необхідно централізувати управління реконструкціями ТЕС, закупівлями, збутом, запасами на основі

імплементатії стандартів процесів, що необхідно для формування єдиної технічної політики. Як і в БО «Видобуток вугілля» уніфікувати організаційну структуру тому, що бізнес великих масштабів за наявності підприємств з різними структурами втрачає свою ефективність та може стати причиною зниження прибутків чи порушення умов поставок електроенергії. Змінити необхідно і ремонтний процес – виділивши окрему структуру, що відповідатиме за діяльність всіх ТЕС, оскільки існування на кожній ТЕС власного підрозділу є витратним та неефективним з точки зору підвищення кваліфікації працівників.

БО генерація електроенергії буде включати в себе генерацію електроенергії з різних видів енергоресурсів, по-перше, електростанції, що працюють на викопному паливі, а по-друге, Київенерго, що виробляє тепло з паливно-мастильних матеріалів, по-третє, вітрова генерація. Така форма інтеграційної взаємодії в цьому ланцюзі формування доданої вартості дасть змогу отримати переваги за рахунок ефекту масштабу. Вона буде включати в себе створення центрального апарату управління генерацією, що акумулює додаткові кошти на заробітну плату та інші адміністративні витрати. Цей сегмент взаємодіє з адміністративним центром у сферах, які здійснюють управління фінансовими, економічними, правовими, екологічними складовими діяльності ВІХ.

Удосконалення управління БО дистрибуції електро- та теплоенергії перш за все стосуватиметься розподілу відповідальності між БО «Дистрибуція» та обленерго, необхідно чітко регламентувати зони впливу та повноваження керівників обленерго та представників БО. Обленерго уніфікувати організаційну структуру, стандартизувати процеси та централізувати допоміжні функції – екологічні, правові, комерційні та ін.

БО дистрибуція електроенергії є центром прибутку, оскільки закриває ланцюг формування доданої вартості продажем електроенергії, вугілля як корпоративним покупцям, так і роздрібному споживачу. Відмітною особливістю даної БО є створення окремого відділу, що займатиметься управлінням та розвитком діяльності Київенерго, що являється каталізатором у формуванні нового типу вертикально-інтегрованої структури мульти-енергетичної та сервісної. Зміна вектору розвитку перш за все стане пілотним проектом в економіці країни в цілому, адже в Україні не існує енергетичних структур такого типу, є відокремлені підприємства, що здійснюють діяльність у різних галузях енергетичного сектора чи в частині формування ланцюгів доданої вартості. Враховуючи міжнародний досвід такий напрям організаційного розвитку ВІХ енергетичного сектора є перспективним, адже це остання на даному рівні глобальних тенденцій форма інтеграції в енергетиці. Комунальний сектор України знаходиться в кризовому стані та потребує значних інвестицій, однак має потенціал до зростання через наявність міжнародних програм фінансування в рамках певних грантів на оновлення інфраструктурних об'єктів, залучити які в більшості випадків можуть лише ВІХ, що мають історію функціонування на ринку, технології та фінансові, управлінські можливості реалізувати такі проекти. ДТЕК у такому випадку має перспективи щодо подальшої інтеграції у даний сегмент.

Щодо БО «Видобуток газового конденсату» пропонується також уніфікувати організаційну структуру підприємств, стандартизувати процеси, це сприятиме підвищенню ефективності управління не тільки поточною діяльністю, а й стратегічного управління, оскільки інформація стане релевантною та об'єктивною й буде структурована за певними стандартами. Також доцільною є передача допоміжних функцій в корпоративний центр – це знизить адміністративні витрати та підвищить ефективність прийняття рішень щодо розвитку, адже

працівники корпоративного центру приймають рішення на основі комплексного аналізу не тільки сегменту нафтовидобутку, а й енергетичної політики в цілому. Утримання такого штату безпосередньо в БО є витратним та має значні ризики при прийнятті управлінських рішень. Перспективним напрямом інтеграції БО є купівля або створення власної мережі автозаправних станцій, ринок таких послуг в Україні тільки розвивається, і оскільки ВІХ змінює вектор розвитку у напрямку мультисервісної складової, досвід Київенерго, такий сегмент є перспективним.

Таким чином, формування ВІХ нового типу вертикальної інтеграції, на основі міжнародного досвіду в області формування й управління стратегіями організаційного розвитку передбачає орієнтацію на задоволення потреб роздрібного покупця, формування роздрібного бренду, що є складнішим завданням, у порівнянні з корпоративним брендом. Надання якісних послуг є одним з пріоритетів всіх стратегій в області організаційного розвитку ВІХ. Проте, перехід до цієї моделі дасть змогу знизити експлуатаційні витрати, створити позитивного іміджу ВІХ й отримати конкурентні переваги на міжнародному ринку. Співпраця з міжнародними асоціаціями в даному випадку є дуже важливою, тому що український досвід у формуванні таких структур відсутній.

Отримання синергічного ефекту від даної форми інтеграції повинно ґрунтуватися на проведенні єдиної інформаційної політики всередині холдингу, уніфікації політики в області управління персоналом та об'єднанні інфраструктури як за регіональним, так і за технологічним принципом.

ВІХ набуває характеристик мережного типу, створюються сегменти поряд з В2В (бізнес для бізнесу, що передбачає обмін товарами/послугами між юридичними особами); сегмент В2С (бізнес для споживача, продаж товарів/послуг фізичним особам), який повинен

у свою чергу пронизувати всю організаційну структуру ВІХ; сегмент В2А (бізнес та державні органи місцевого та міжнародного значення), що дає змогу оптимізувати взаємодію з органами державної влади з метою отримання права на діяльність у стратегічних газулях економіки (схема. 2).

Сегмент В2В представлений у ВІХ відділом по роботі з юридичними особами та включає налагодження контактів, їх супровід з метою продажу енергопродуктів/послугу ВІХ. Енергетичний холдинг має корпоративну торгову площадку (tenders.dtek.com), яка інтегрована з ключовими бізнес-одинацями ВІХ. Створення власної електронної площадки має такі переваги: збільшення конкуренції та розширення географії суб'єктів торгів; зниження рівня витрат на оплату праці та терміни реалізації; прозорий механізм купівлі-продажу; підвищення інвестиційної привабливості холдингу шляхом публічності діяльності; зниженням рівня монополізації ринку.



Схема 2. Бізнес-мережа для групи ДТЕК

Джерело: Складено автором на основі [221, с.125]

Здійснення трейдингових операцій учасниками групи ДТЕК: ТОВ «ДТЕК Трейдинг», ТОВ «ДТЕК Пауер Трейд», DTEK Hungary Power Trade LLC, DTEK Trading SA. відбувається на базі платформи Allegro. Виділені учасники групи ДТЕК забезпечують торгівлю на внутрішньому та зовнішньому ринку електроенергією, вугіллям, природним газом. Враховуючи те, що торгівлю здійснюють чотири підприємства, автором пропонується створити на рівні корпоративного центру підрозділ з трейдингу.

Ключовими завданнями такого підрозділу мають бути:

- розрахунок балансу електроенергії;
- облік та аналіз передачі електроенергії;
- прогнозування цін на електроенергію;
- встановлення нормативів використання первинних енергетичних ресурсів та навантаження на агрегати;
- збір та аналіз інформації про продаж енерготоварів та послуг на енергетичному ринку України та країн-споживачів;
- формування аналітичної інформації з метою оптимізації стратегії бізнес-одиниці/підрозділу енергетичного ВІХ;
- автоматизація бізнес-процесів щодо збору, аналізу та доступу до інформації про трейдингові операції для всіх територіально розрізнених бізнес сегментів ВІХ;
- автоматизація бізнес-процесів щодо управління портфелем договорів, що включає довгострокові та короткострокові прогнози цін на енергопродукти та послуги на європейському та українському енергоринках, облік перетоків електроенергії, налагодження взаємодії між покупцем та операторами енергоринку шляхом інтеграції інтерфейсу бізнес сегмент в загальну інформаційну систему ВІХ, оперативне планування взаємодії з покупцями – облік заборгованості та встановлення індикаторів оплати за договорами.

Сегмент В2С як вид електронного бізнесу у ВІХ представлений інформаційною системою з доступом роздрібного споживача через електронний кабінет до аналітичної бази даних за місцем надання послуг. Водночас, доцільно оптимізувати даний сегмент електронної мережі ВІХ створивши, автоматизований контактний центр на корпоративному рівні, функціями якого будуть:

- автоматизація управління взаємодією з роздрібним споживачем;
- формування аналітичної інформації про рівень технічного обслуговування з метою рейтингування діяльності бізнес сегментів;
- впровадження політики інформаційної безпеки на корпоративному рівні;
- оптимізація стратегії взаємодії з роздрібним споживачем на основі аналітичних звітів про діяльність контактних центрів;
- розробка індикаторів реалізації стратегії взаємодії та ідентифікація цільових показників за періодами діяльності контакт центру.

Сегмент В2А є перспективною сферою взаємодії з державними органами та разом з тим не представленим як у ВІХ, так і в електронній сфері енергетичного ринку України. Автором пропонується ініціювати створення інформаційного простору з управління екологічною, енергетичною політикою з державою щодо ключових об'єктів генерації електроенергії, видобутку природного газу. Формування абу такого типу оптимізує витрати на сплату податків та зборів, а також скоротить час щодо внесення пропозицій до нормативно-правових актів, що регулюють діяльність підприємств енергетичного сектора України.

Впровадження Smart Grid – розумних мереж в інформаційну систему ВІХ дасть змогу холдингу поряд зі збільшенням обсягів енергоспоживання підвищити надійність, безперебійність та рентабельність діяльності, знизити рівень матеріальних та

технологічних втрат та забезпечить управління власною енергосистемою в контексті змін об'єднаної енергосистеми України.

Загалом, формування інфраструктури ВІХ мережного типу дасть змогу відповісти глобальним трендам регіоналізації енергоринку, технологічній глобалізації, інтеграції електричних систем в інфраструктуру населених пунктів, зростання екологічних вимог до генерації електроенергії та видобутку енергоресурсів, лібералізація світового енергоринку з акцентом на ринку покупця.

Проведення стратегічної діагностики ОР енергетичних ВІХ України уможливило формування переліків управлінських рішень щодо зменшення рівня стратегічних розривів ВІХ за аспектами діяльності. Водночас прийняття рішень щодо подолання стратегічних розривів повинно узгоджуватися з Енергетичною стратегією України до 2035 р. [217], яка орієнтована на завершення етапу реформування енергетичного сектора та приватизацію ключових енергетичних підприємств з метою підвищення їх конкурентоспроможності на Європейському енергетичному ринку та забезпечення відповідного рівня енергетичної безпеки економіки країни в умовах геополітичної кризи та зростання ролі відновлюваних джерел енергії.

Оптимізація управлінської складової передбачає реалізацію наступних рішень:

1. Підвищення якості менеджменту шляхом впровадження системи безперервного навчання та підвищення кваліфікації працівників.

2. Оптимізація організаційної структури управління за рахунок формування програми змін. Програма спрямована на виділення взаємодії мережного типу, що дасть змогу наблизити кінцевого споживача до безпосереднього виробника енергопродукції/послуг.

3. Формування системи індикаторів професійного розвитку керівників середньої та нижчої управлінських ієрархічних ланок.

4. Автоматизація бізнес-процесів в організації з метою створення аналітичних банків даних та відкриття можливості постійного доступу до них керівників різних як бізнес-сегментів ВІХ, так і різних ієрархічних рівнів.

5. Покращення організаційного клімату через введення відповідної системи мотивації, що залежатиме від вимог до змісту праці.

Управлінські рішення щодо подолання розривів за фінансовою складовою діяльності ВІХ:

1. Забезпечення сталого рівня фінансової стабільності за рахунок формування оптимальної структури капіталу та планування об'єгів інвестицій у поточну діяльність.

2. Планування прибутків ВІХ від основних видів діяльності як дієвий інструмент зменшення рівня фінансових ризиків.

3. Оптимізація політики розрахунків з контрагентами, формування індикаторів рівнів дебіторської та кредиторської заборгованості, що не впливатимуть на прийнятий рівень ліквідності.

4. Оновлення політики управління запасами, скорочення їх обсягів та вивільнення оборотних коштів.

5. Реінжиніринг системи фінансової діагностики за допомогою сучасних інструментів фінансового аналізу, що дасть змогу встановити індикатори кризи за аспектами обліку та сформувавши управлінські рішення.

6. Тарифоутворення на основі ринкових механізмів, ліквідація субсидій.

Розриви за виробничою складовою діяльності ВІХ доцільно знизити за рахунок таких заходів:

1. Впровадження програм енергоефективності генерації електроенергії, мінімізація втрат при її передачі.

2. Інтеграція виробничої складової до загальної інформаційної системи ВІХ.

3. Активізація розвідувальної діяльності ВІХ з метою збільшення обсягів видобутку власних енергоресурсів.

4. Розвиток проектів альтернативної генерації та їх інтеграція в об'єднану енергетичну систему.

5. Закриття збиткових шахт, орієнтація на самокупність видобутку, формування мінімальних запасів вугільної сировини для подальшого її збагачення.

6. Модернізація газотранспортної системи з метою нарощування обсягів продажу послуг з транспортування.

7. Адаптація принципів прозорості видобувних галузей економіки, що позитивно впливає на імідж як країни, так й інвестиційну привабливість енергетичних ВІХ.

Оптимізація маркетингової складової передбачає реалізацію наступних рішень:

1. Формування позитивного іміджу ВІХ для роздрібного споживача шляхом впровадження комунікаційної стратегії, що орієнтована на присутність ВІХ в соціальних мережах, відкритість до діалогу з органами місцевого самоврядування.

2. Актуалізація політики енергозбереження серед населення з метою зниження втрат при постачанні теплоенергії.

3. Створення програм популяризації використання відновлюваних джерел електроенергії домашніми господарствами.

4. Підвищення якості наданих послуг та інформування про проведені заходи населення.

5. Надання субсидій та знижок роздрібному споживачу як додатковий стимул за своєчасність розрахунків чи екологічність власного споживання.

Управлінські рішення щодо подолання розривів за інноваційно-технологічною складовою діяльності ВІХ:

1. Впровадження розумних мереж SMART GRID з метою інтеграції в енергосистему Європейського союзу.
2. Сприяння технологіям когенерації на ТЕЦ, їх реконструкція та диверсифікація енергоресурсів генерації.
3. Співпраця з провідними науковими установами та парками з метою оновлення технологій видобутку, генерації, дистрибуції.
4. Активізація процесів трансферу технологій та інтеграцію до міжнародних мереж.
5. Формування системи інноваційного прогнозування та забезпечення її кореляції з оперативними й тактичними планами діяльності ВІХ.
6. Участь у програмах державно-приватного партнерства в сфері фундаментальних досліджень.
7. Взаємодія з ключовими учасниками енергетичного ринку з метою реалізації спільних проектів в енергетиці.

Розриви за екологічною складовою діяльності ВІХ доцільно знизити за рахунок таких заходів:

1. Стандартизація та сертифікація енергопродукції/послуг з метою відповідності міжнародним екологічним нормативам та вимогам Третього та Четвертого енергетичних пакетів Європейського Союзу.
2. Стимулювання заходів щодо скорочення обсягів забруднюючих речовин в навколишнє середовище.
3. Урахування екологічних ризиків при формуванні фінансових показників проектів організаційного розвитку ВІХ.
4. Відкритий доступ до екологічної інформації, що характеризує діяльність ВІХ: кількість аварій з екологічними наслідками, заходи з їх ліквідації, суми сплачених екологічних податків та штрафів.

5. Впровадження у виробничий процес екологічно чистих технологій генерації та утилізації відходів.

6. Впровадження систем екологічного менеджменту та аудиту.

7. Інформаційна політика ВІХ щодо просування екологічно чистих видів енергоресурсів у поточну діяльність.

8. Формування єдиної політики ВІХ щодо скорочення викидів парникових газів.

Оптимізація соціальної складової передбачає реалізацію наступних рішень:

1. Впровадження заходів з енергозбереження інфраструктурних об'єктів, що відносяться за територіальним принципом до об'єктів енергетичного ВІХ.

2. Підвищення привабливості праці на енергетичних ВІХ шляхом надання повного соціального пакету.

3. Актуалізація в діяльності ВІХ практик корпоративної соціальної відповідальності.

4. Створення безпечних умов праці, підвищення рівня промислової безпеки шляхом проведення інструктажів та тренінгів для працівників.

5. Сертифікація системи управління охороною праці та промислової безпеки з урахуванням міжнародних вимог.

6. Створення програм щодо оздоровлення та профілактики для працівників енергетичних ВІХ.

7. Проведення тренінгів для населення щодо заходів енергозбереження, теплопостачання та екологічної відповідності.

Управлінські рішення щодо подолання розривів за інституційною складовою діяльності ВІХ:

1. Удосконалення механізмів взаємодії з Антимонопольним комітетом України.

2. Участь в обговореннях щодо встановлення прозорих та справедливих тарифів на енергопродукцію/послуги.

3. Врахування в довгостроковій стратегії організаційного розвитку ВІХ нормативу щодо підвищення цін на енергопослуги для населення.

4. Оптимізація обсягів податкових відрахувань шляхом діалогу з відповідними органами державної влади з метою формування фінансових резервів для інвестицій у розвиток.

5. Участь в державних програмах щодо розвитку промислових об'єктів, їх технологічного оновлення, інтеграції в правову систему Європейського Союзу у сфері енергетичної політики.

Загалом, сформований нами перелік управлінських рішень щодо зниження рівня стратегічних розривів для енергетичних ВІХ має рекомендаційний характер, що пояснюється специфікою діяльності ВІХ (діяльність у сфері надання комплексу енергетичних послуг від видобутку енергоресурсів і до продажу оптовим та роздрібним покупцям; діяльність у сфері розподілу електроенергії; діяльність у сфері генерації та продажу на оптовий ринок електроенергії) та переліком показників оцінювання стратегічних розривів (зазначений перелік можна змінювати залежно від цілей аналізу та етапу життєвого циклу ВІХ).

Інтенсифікація кризових процесів в економіці України призвела до появи певних обмежень при реалізації стратегії організаційного розвитку ВІХ:

- відтік кваліфікованої робочої сили;
- посилення екологічних вимог до видобутку енергоресурсів, генерації електроенергії, транспортування природного газу;
- зростання рівня інфляції;
- виконання соціальних зобов'язань;
- екологічні катастрофи на території промислових об'єктів;

– зростання вимог споживачів та ін..

Урахування зазначених тенденцій преш за все, вимагає від топ-менеджменту ВІХ доповнення системи цінностей холдингу такими цінностями як екологічна відповідальність, під якою розумітимемо поряд з впровадженням екологічних стандартів у виробництво енергопродукції/послуг, збереження навколишнього середовища територій, що відносилися до промислової інфраструктури ВІХ (шахтоуправління в Донецькій та Луганській областях). На нашу думку, акцентування уваги саме на даному аспекті підвищить прихильність споживачів до ВІХ, що на ринку двосторонніх договорів, який почне функціонувати з 1 липня 2019 р., матиме позитивний ефект при виборі постачальника енергопродукції/послуг.

Підвищення іміджу енергетичного ВІХ у контексті формування потенціалу конкурентоспроможності з введенням в дію нової моделі енергетичного ринку доцільно здійснювати шляхом:

– проведення опитувань щодо задоволеності споживачів якістю продуктів/послуг;

– проведення тренінгів пунктами обслуговування споживачів з метою ознайомлення з різними способами оплати за енергопродукцію/послуги;

– оптимізувати часовий проміжок обробки запитів споживачів та інтегрувати в інформаційну систему форму для відгуків та пропозицій щодо удосконалення взаємодії зі споживачами;

– ініціювати створення механізму на рівні ВІХ щодо приєднання домашніх господарств, що здійснюють власну генерацію електроенергії, до мережі, яку обслуговує ВІХ.

Водночас, реалізація практичних рекомендацій потребує контролю за бізнес-процесами їх виконання. Напрями реалізації контролінгу у ВІХ доцільно сформувати за виділеними складовими діяльності. Також, відмітною характеристикою даного підходу є

використання у процесі діагностики модифікації збалансованої системи показників, яка у свою чергу є одним із інструментів контролінгу та повною мірою дає змогу відобразити виконання стратегічних планів.

Формування системи контролінгу на енергетичних ВІХ є складним завданням, оскільки характеристики кінцевих енергопродуктів/послуг є різними та вимагають концептуально інших підходів до їх оцінювання. Так, система контролінгу щодо виробництва енергопродуктів має визначену структуру калькуляції витрат; прогнозовані обсяги продажу; являється матеріальним ресурсом, який можна зберігати тривалий час; вимагає певних обсягів виробничих потужностей, що уможлиблює довгострокове планування технологічного розвитку ВІХ.

Надання енергопослуг характеризується як сезонністю їх споживання; рівнем кваліфікації персоналу; складністю у визначенні їх вартості, що обумовлена державним регулюванням поквартально (кожного року) тарифів Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг та певним чином нівелює стратегічний розвиток сектору енергетичних послуг в Україні.

Загалом, організаційне забезпечення реалізації стратегії організаційного розвитку вертикально-інтегрованих холдингів енергетичного сектора України передбачає здійснення довгострокового планування Правлінням чи Зборами акціонерів залежно від організаційної структури вертикально-інтегрованого холдингу, оперативного планування на галузевому рівні – бізнес-одинацями, які сформовані за принципом ланцюгів доданої вартості з метою отримання синергічного ефекту в енергетичній сфері.

Так наприклад, група ДТЕК на стратегічному рівні реалізує завдання[123]:

– довгострокове планування;

- розвиток нових бізнесів;
- управління портфелем інвестицій і залучення довгострокового фінансування;
- розвиток управлінських талантів;
- управління репутацією;
- взаємодія з центральними органами влади.

Оперативне планування на рівні бізнес-одиниць реалізовано шляхом[123]:

- підвищення операційної діяльності;
- формування галузевої експертизи;
- реалізація інвестиційних проектів;
- професійне зростання працівників;
- самостійність у виробничих та управлінських питаннях.

Отже, реалізація стратегії організаційного розвитку вертикально-інтегрованого холдингу дасть змогу покращити конкурентні позиції холдингу на міжнародних енергетичних ринках, сформувати якісний склад топ-менеджменту та забезпечити відповідність діяльності холдингу вимогам міжнародних стандартів у сферах екологічної, управлінської, інформаційної та промислової безпеки.

Управління інтеграцією стратегій організаційного розвитку стратегічного набору ДТЕК передбачає формування системи методичного забезпечення стратегічного управління організаційним розвитком вертикально-інтегрованого холдингу енергетичного сектора рис. 3.23. Основною ціллю є підвищення обґрунтованості стратегічних рішень щодо організаційного розвитку вертикально-інтегрованого холдингу. Аналітична інформація є базисом для формування політики вертикально-інтегрованого холдингу, надходження інформації відбувається з різних джерел – зовнішніх та внутрішніх. Зовнішніми каналами отримання інформації є державні організації, засоби масової інформації, інтернет, спеціалізовані агенства, що займаються збором та

аналізом інформації. Внутрішня інформація може надходити від функціональних підсистем вертикально-інтегрованого холдингу: комерційної, екологічної, правової, соціальної, маркетингової, кадрової, фінансової, операційної, управлінської в формі фінансових звітів, статистичних звітів, результатів анкетування, маркетингових досліджень, нормативних документів. Тому процес прийняття управлінських рішень щодо управління організаційним розвитком ВІХ енергетичного сектору знаходиться в кореляційній залежності від аналітичної підтримки методичного забезпечення стратегічного управління.

Запропоновані автором методи реалізації етапів стратегічного управління організаційним розвитком вертикально-інтегрованого холдингу є базовими, що забезпечують отримання необхідної аналітичної інформації для прийняття відповідних управлінських рішень щодо напрямів організаційного розвитку вертикально-інтегрованого холдингу. Водночас, даний перелік методів можна доповнювати залежно від завдань та етапів життєвого циклу вертикально-інтегрованого холдингу та його сфери діяльності.

Основними формами реалізації стратегії організаційного розвитку вертикально-інтегрованого холдингу є розробка бізнес-планів та складання бюджетів щодо здійснення інтеграції бізнес-одиниць вертикально-інтегрованого холдингу.

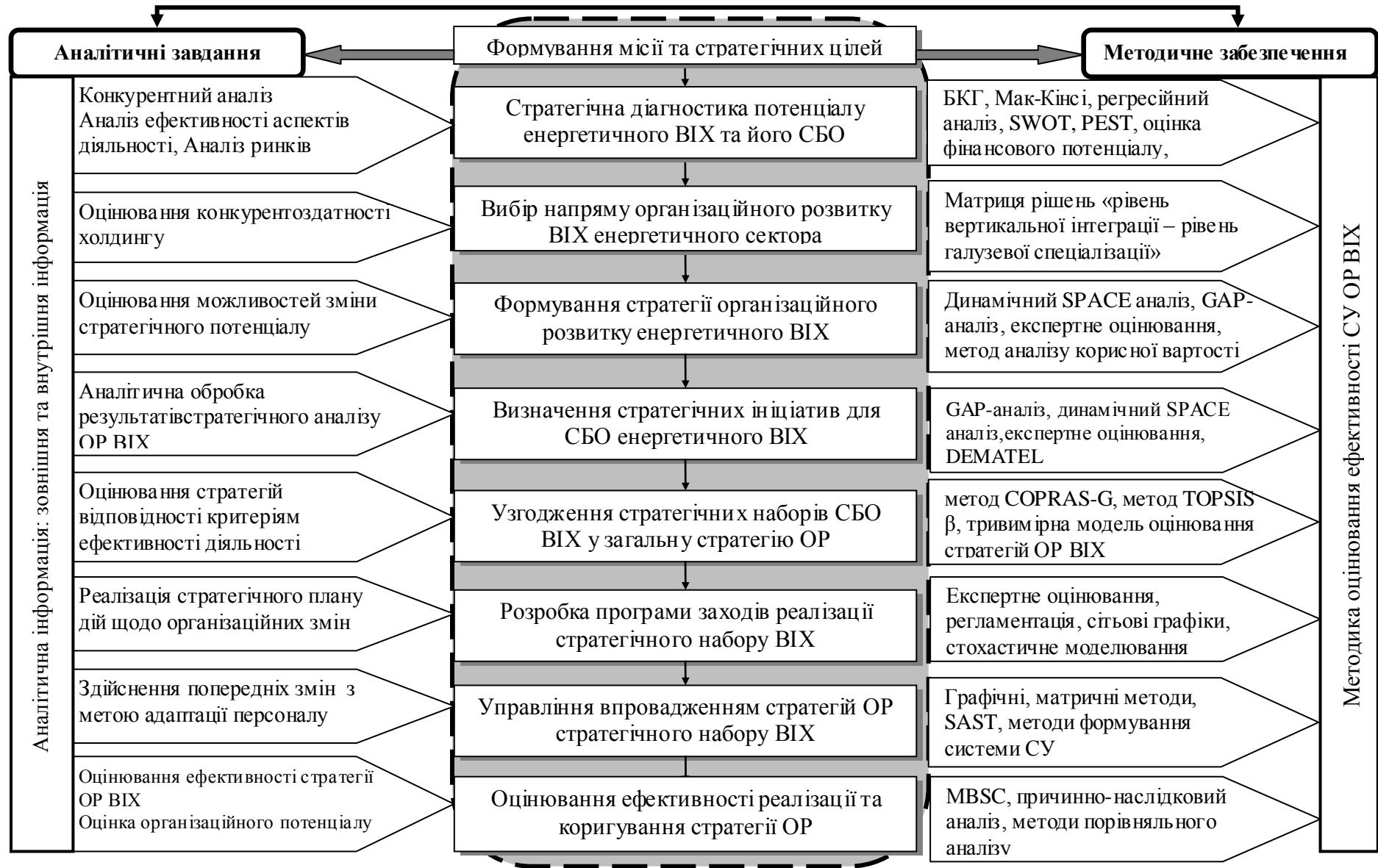


Рис. 3.23. Методичне забезпечення стратегічного управління ОР ВІХ енергетичного сектора

Оцінювання діяльності, відстеження змін та корекція пропонованої програми заходів реалізації стратегічного набору групи ДТЕК здійснюватиметься за рахунок регламентації процесів всередині вертикально-інтегрованого холдингу (рис.3.24). Три рівні структуризації процесів дадуть змогу забезпечити оптимальний рівень комунікації .

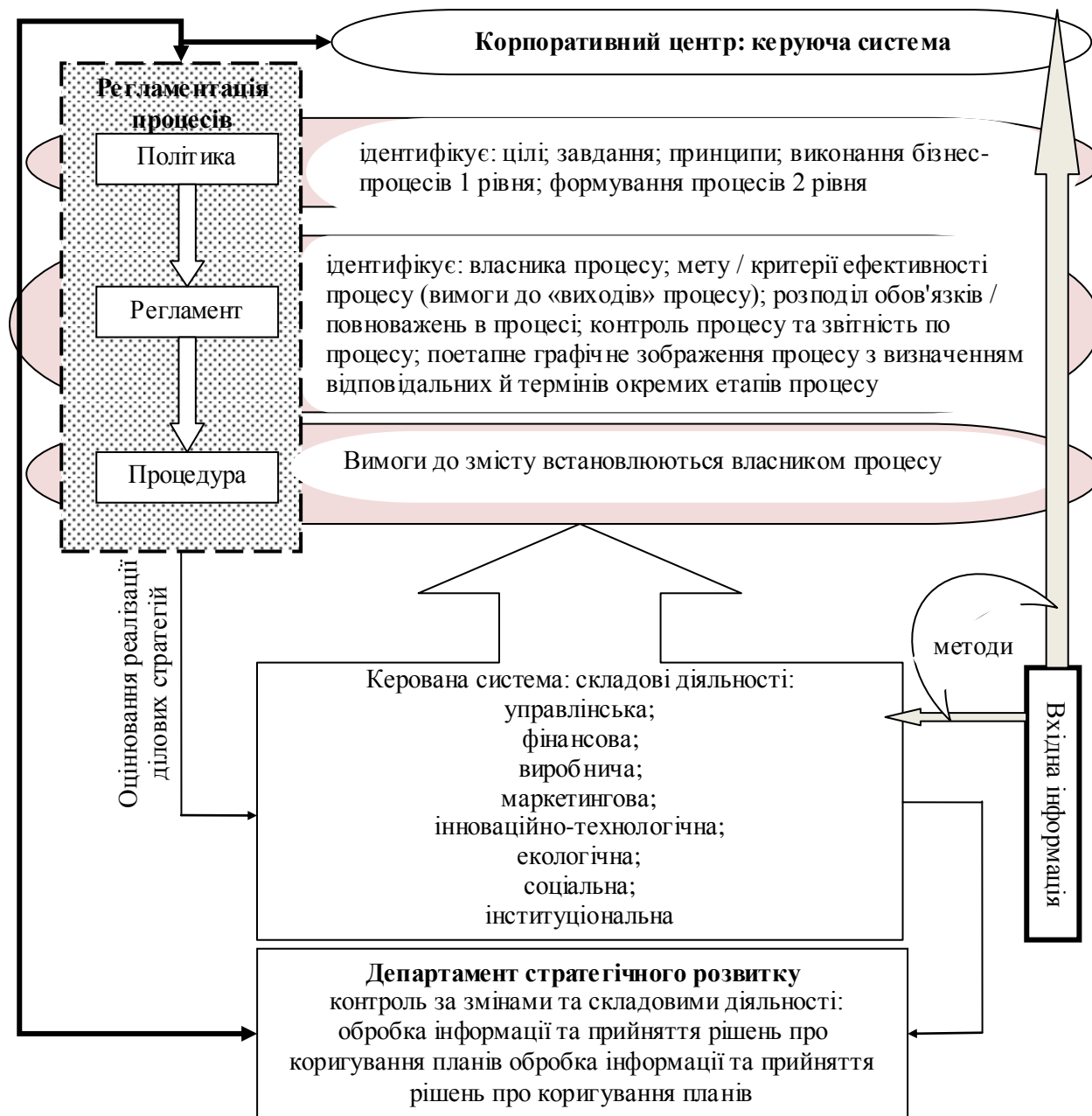


Рис. 3.24. Взаємозв'язок складових системи стратегічного управління з регламентацією процесів вертикально-інтегрованого холдингу

Джерело: Складено автором

Отже, результатом застосування даного методичного забезпечення, що узгоджується з регламентацією внутрішніх процесів, є оптимізація системи стратегічного управління. За його допомогою формуються умови для створення конкурентних переваг енергетичного вертикально-інтегрованого холдингу, виробляються принципи стратегічного управління організаційним розвитком вертикально-інтегрованого холдингу, розробляються програми організаційного розвитку вертикально-інтегрованого холдингу з урахуванням напрямку їх вертикальної інтеграції.

Загалом модель узгодження стратегій організаційного розвитку вертикально-інтегрованого холдингу стратегічного набору є відповіддю на виклики енергетичного ринку. Урахування впливу зовнішнього оточення у частині вибору напрямів вертикальної інтеграції як конкурентної переваги на національному енергетичному ринку забезпечить довгострокові можливості щодо зростання прибутків та задоволення інтересів усіх стейкхолдерів.

Висновки до Розділу 3

У третьому розділі «Методичне забезпечення стратегічного управління організаційним розвитком енергетичних холдингів України» за допомогою стохастичної моделі впроваджено методику аналізу стратегічних розривів, удосконалено методичне забезпечення SPACE-аналізу, а саме врахування його майбутнього прогнозованого стану й відповідного потенціалу досягнення стратегічних цілей, запропоновано методику узгодження стратегій розвитку БО ВІХ в корпоративну стратегію.

1. Розроблено стохастичну модель інтеграції методики аналізу стратегічних розривів на основі модифікованої збалансованої системи показників у систему стратегічного управління ВІХ. В процесі дослідження застосовано методи імітаційного моделювання для інтеграції методики аналізу стратегічних розривів в систему стратегічного управління ВІХ, що включають використання: стохастичного моделювання процесів GAP-аналізу як інструменту діагностики підприємства; GERT-сітки – як інструменту наочного та комплексного представлення всіх етапів проекту інтеграції, а також використання скорингових карт, рівняння Мейсона та замкнутого потокового графу як складових елементів системи стратегічного управління підприємством.

2. Запропоновано проект інтеграції методики аналізу стратегічних розривів на основі модифікованої збалансованої системи показників стохастичної моделі. Використано GERT-сітку, яка дає змогу наочно та комплексно представити всі етапи проекту інтеграції в систему стратегічного управління підприємством. Ідентифіковано залежності та взаємозв'язки між стохастичними моделями: частковими стохастичними моделями за кожним аспектом MBSC, моделлю інтеграції MBSC, стохастичною моделлю розробки плану ініціатив та інтегральною моделлю інтеграції методики в систему стратегічного управління. З метою поточного контролю за виконанням проекту рекомендовано розділити основні блоки операцій інтегральної стохастичної моделі на етапи, кожен з яких відобразити за допомогою окремих стохастичних

моделей з переліком визначених робіт. Визначено ефективність проведення внутріфінансового семінару як інструменту, що забезпечує координацію процесу, методологічну правильність проходження всіх етапів та синергетичний ефект від обміну думок.

3. Запропоновано методичний підхід до реалізації динамічного SPACE-аналізу підприємства. Методика передбачає проведення стратегічної сегментації діяльності компанії, формування експертної групи для достовірної оцінки енергетичного холдингу в поточному та прогнозованому періоді за чотирма аспектами SPACE-аналізу. Також за допомогою методу аналізу ієрархій визначено вагові коефіцієнти часткових критеріїв оцінювання. Методика пропонує «зважування» експертних оцінок у межах певної групи часткових критеріїв: для секторів «Конкурентні переваги» та «Стабільність галузі» шкала оцінок є додатною. Наступний етап передбачає побудову векторів для поточного та прогнозованого станів холдингу, що можуть розміщуватися в одному з чотирьох квадрантів. Кожен квадрант має 4 базові траєкторії стратегічних станів, їх можна також інтерпретувати як стратегічні розриви. Тобто діагностика траєкторій дає змогу ідентифікувати й оцінити стратегічні розриви підприємства або його окремих бізнес-одиниць за визначеними частковими критеріями та отримати числові значення узагальнених розривів за ключовими критеріями оцінювання.

Сформовано стратегічні ініціативи, що є основою для проведення оцінювання узгодженості стратегій СЗГ з корпоративною стратегією, а також визначення пріоритетності стратегій розвитку СЗГ. Сформовано методичне забезпечення стратегічного управління ОР ВІХ енергетичного сектора, що формує можливість застосування.

Наукові результати, отримані у даному розділі опубліковані в роботах [207; 210; 213; 214; 215; 216].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано вирішення наукового завдання – удосконалення методичного інструментарію оцінювання рівня організаційного розвитку вертикально-інтегрованих холдингів з метою формування стратегій розвитку його СЗГ та узгодження їх в корпоративну стратегію енергетичного холдингу. Вирішення даного завдання дало змогу сформулювати наступні висновки.

1. В умовах глобалізації та зростанні конкурентної боротьби за природні ресурси й ринки збуту актуалізується завдання розвитку інтеграційних процесів в енергетичному секторі, що вимагає розробки методичних положень та практичних рекомендацій щодо стратегічного управління розвитком енергетичних вертикально-інтегрованих холдингів. Аналіз міжнародного досвіду дав змогу ідентифікувати конкурентні форми інтеграції в енергетичному секторі, що є перспективними і для застосування українськими енергетичними холдинговими компаніями.

2. Встановлено, що організаційний розвиток – це поступовий процес управління змінами, що здійснюються на підприємстві з метою підвищення ефективності діяльності та реалізації стратегічних цілей. Узагальнення наукових підходів до визначення сутності поняття «організаційний розвиток» дало змогу визначити основні напрями розвитку підприємств: злиття, поглинання, реструктуризація, внутрішнє зростання.

3. Узагальнення теоретичних підходів до визначення сутності «організаційного розвитку» дало змогу ідентифікувати проблеми формування власних визначень категорій та запропонувати методичний підхід до аналізу та формування категорій, що на відміну від існуючих враховує вимоги державних стандартів до визначень та використовує багатокритеріальний аналіз щодо порівняння визначених категорій з метою формування часткових висновків. Запропоновано власне визначення поняття «організаційний розвиток», що сформовано на основі методичного підходу, як комплексного, стратегічно

орієнтованого процесу, спрямованого на підвищення ефективності функціонування організації за рахунок змін у стратегії, структурі, процесах та культурі через організаційне регулювання: інтеграція, реструктуризація, реорганізація.

4. На підставі узагальнення існуючих теоретичних засад теорій організаційного розвитку та стратегічного управління визначено, що під організаційним розвитком вертикально-інтегрованих холдингів слід розуміти це комплексний, стратегічно орієнтований процес якісних змін організаційного профілю холдингу, який ґрунтується на принципах комбінації просторових та вертикальних зв'язків, що здатні до субституційного та комплементарного оперування на пріоритетних ринках із метою досягнення стратегічних цілей холдингу. Це дає змогу поглибити розуміння процесів організаційного розвитку ВІХ та аргументувати доцільність оптимізації управлінських технологій.

5. Стратегічне управління організаційним розвитком ВІХ є динамічним процесом реалізації цілей організаційного розвитку ВІХ шляхом розробки та прийняття раціональних управлінських рішень щодо змін внутрішньої системи ВІХ як відповіді на взаємодію з зовнішнім середовищем через функції планування, організацію, координацію, стимулювання та контролю. Доповнена послідовність етапів стратегічного управління ОР ВІХ враховує особливості діяльності в енергетичного секторі України і передбачає реалізацію таких етапів: формування місії та стратегічних цілей; стратегічної діагностики потенціалу енергетичного ВІХ та його БО за такими складовими, як фінансова, управлінська, виробнича, маркетингова, інституціональна, екологічна, соціальна, інноваційно-технологічна; вибір напрямку ОР ВІХ енергетичного сектору на основі матриці ідентифікації рівнів інтеграції, за якою виділено наступні напрями: інтеграція на основі частини ланцюга доданої вартості, монофункціональна енергетична інтеграція, мультиенергетична та мультисервісна інтеграція, інтеграція на основі декількох ланцюгів доданої вартості, інтеграція на основі ланцюга доданої вартості та географічної сегментації; формування стратегії ОР енергетичного ВІХ: агресивної,

конкурентної, консервативної, захисної; визначення стратегічних ініціатив для БО енергетичного ВІХ: песимістичний, найбільш імовірний, оптимістичний; узгодження стратегічних наборів СБО ВІХ у загальну стратегію ОР; розробка програми заходів реалізації стратегічного набору ВІХ; управління впровадженням стратегій ОР стратегічного набору ВІХ; оцінювання ефективності реалізації та коригування стратегії ОР.

6. Виявлено основні тенденції розвитку національного енергетичного сектора, що здійснюватимуть прямий вплив на діяльність вертикально-інтегрованих холдингів України, зокрема: підвищення цін на енергоресурси, розвиток відновлюваної енергетики, монополізація міжнародного ринку енергоресурсів, припинення субсидування вугільної промисловості, ліквідація податкових пільг для енергетичних підприємств, приватизація нафтопереробних підприємств, інтеграція в Європейську енергетичну систему, введення квот на вуглицеемну енергію.

7. Діагностику рівня ОР ВІХ рекомендовано здійснювати на основі теоретичного підходу, що дає змогу врахувати вплив економічних та галузевих факторів зовнішнього середовища функціонування енергетичних ВІХ. Враховуючи складність функціонування, мету та завдання стратегічного управління ВІХ даний підхід забезпечує системний процес моніторингу та контролю за етапами стратегічного управління ВІХ, визначення проблемних складових діяльності за групами показників. Апробація методики для енергетичних ВІХ України показала, що ДТЕК ЕНЕРГО має негативну динаміку розвитку – діапазон оцінок 0,25-0,45. Водночас, ПрАТ «Укргідроенерго», ДП «НЕК «УКРЕНЕРГО», НАЕК «ЕНЕРГОАТОМ» мають позитивну динаміку розвитку – інтервал 0,35-0,75. Відзначено значні стратегічні розриви за управлінською, фінансовою та екологічною складовими діяльності ВІХ.

8. Впровадження GAP-аналізу в інформаційну систему ВІХ здійснено на основі розробки стохастичної моделі, що дала змогу врахувати імовірнісну природу як самого процесу впровадження (за рахунок використання

ймовірнісних міркувань щодо часу здійснення кожного етапу та вірогідності його виконання), так і впливу різноманітних факторів ендогенного й екзогенного характеру. Це забезпечує цілісність наявних знань про зміст і послідовність у виконанні етапів впровадження (виділено 4 етапи), дає змогу ВІХ завчасно визначити можливі проблемні та «вузькі місця» даного процесу (формування проектної групи, бюджет проекту, тривалість), визначити основні ризики (опір персоналу, висока вартість послуг консалтингової компанії та інформаційних систем), пов'язані з упровадженням всієї методики та її окремих її етапів, оцінити тривалість етапів проекту впровадження методики аналізу стратегічних розривів та всього проекту загалом, підвищити рівень стратегічного контролінгу та ефективність сформованих ініціатив як щодо їх обґрунтованості, так і можливостей майбутньої реалізації.

9. Вибір стратегій ОР ВІХ здійснено з урахуванням стратегічних розривів за складовими діяльності ВІХ на основі узагальнених критеріїв: «фінансова сила», «привабливість галузі/бізнес-сегмента», «стабільність галузі/бізнес-сегмента» та «конкурентні переваги». Така послідовність дала можливість обґрунтувати вибір управлінських альтернатив та вплив на них факторів зовнішнього середовища за різними типами поведінки ОР ВІХ, що підвищує ефективність розподілу ресурсів за пріоритетними напрямками розвитку. Доведено, що апробація наукового забезпечення підвищує якість оперативних планів, оскільки формується на основі генерування об'єктивної управлінської інформації.

10. Формування та реалізація стратегії ОР ВІХ здійснюється на основі інструментів нечіткої логіки для визначення пріоритетності стратегічних альтернатив. Теоретичний підхід передбачає оцінювання стратегій на основі прогнозних значень оптимістичного, найбільш імовірного та песимістичного сценаріїв за виділеними критеріями узгодженості стратегічних ініціатив: когерентність, витрати, синергія, операційна підтримка, функціональна підтримка, просторово-логістичне покриття, узгодженість з політикою у сфері енергетичної безпеки України, це дає змогу сформувати оптимальний

стратегічний набір БО та ВІХ, розробити програму його реалізації, коригування та визначити ефективність процесу загалом. На основі організаційних підходів до стратегічного управління ОР ВІХ сформовано методичне забезпечення процесу стратегічного управління ОР ВІХ, яке створює можливість комплексного підходу до формування стратегій ОР ВІХ із урахуванням впливу відносин власності та системної взаємодії та взаємозв'язків, що виникають у вертикально-інтегрованих групах енергетичного сектора України.

11. Сформовані у дисертації науково-методичні підходи та апробовані практичні рекомендації дали змогу забезпечити підвищення рівня ефективності стратегічного управління організаційним розвитком ВІХ. Впровадження методичного забезпечення стратегічного управління із врахуванням 3 сценаріїв стратегічних наборів ОР БО та ВІХ загалом є основою для реалізації агресивної стратегії організаційного розвитку ВІХ енергетичного сектора. Результати дисертації можуть бути використані в аналітичній діяльності органів державної влади, а також у стратегічному управлінні ВІХ енергетичного сектора.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Господарський кодекс України: Закон України від 16 січня 2003 р. // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – № 18, 19–20, 21–22. – Ст. 126.
2. Про холдингові компанії в Україні : Закон України від 15 березня 2006 р. // Відомості Верховної Ради України. – 2006. – № 34. – Ст. 1.
3. Момот Т. В. Вартісно-орієнтований організаційно-економічний механізм корпоративного управління холдинговими компаніями: стратегія отримання комбінаторних переваг: монографія // Т. В. Момот, М. В. Кадничанський, О. А. Лобанов, Н. В. Рудь. – Х.: Фактор, 2010. – 220 с.
4. Уманців Г.В. Холдингові компанії та промислово-фінансові групи у сучасній економіці: Моногр. / Г.В. Уманців. — К.:Альтерпрес: Віра-р, 2002. – 430 с.
5. Gilpin R. Global political economy: Understanding the international economic order. – Princeton University Press, 2011. – pp. 148-162
6. Kerbo H. R., Nakao K. Corporate structure and modernization: A comparative analysis of Japan and the United States //International Review of Sociology. – 1991. – Т. 2. – №. 3. – С. 149-173.
7. Evans J., Habbard P. From shareholder value to private equity—the changing face of financialisation of the economy //Transfer: European Review of Labour and Research. – 2008. – Т. 14. – №. 1. – С. 63-75.
8. Лазарева М.Г. Холдинг: його економічна сутність та основи функціонування / М.Г. Лазарева // Науковий вісник НУБіП України «Економіка, аграрний менеджмент, бізнес.», 2013. – № 181., Ч. 2. – с. 206-207.
9. Кушнір А. І. Особливості та мотиви створення холдингових компаній в Україні / А. І. Кушнір // Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана"; [відп. ред. О. О. Беляєв]. – Київ : КНЕУ, 2012. – Вип. 28. – С. 55–62.

10. Голян В. А. Холдингові компанії як інституціональна форма нарощення інвестиційного потенціалу водогосподарських підприємств //Інвестиції: практика та досвід. – 2009. – №. 6. – С. 8-12.
11. Сисоліна Н.П. Економіка та організація діяльності об'єднань підприємств: Навчальний посібник / Н.П. Сисоліна, Г.В. Савеленко, Л.П. Василенко. – Кіровоград: КНТУ, 2015.- 280 с.
12. Молочников Н. Холдинг как одна из форм предпринимательских образований и его виды / Н. Молочников // Бизнес. - 1994. - N 1. - С.12-13.
13. Келлер Т. Концепции холдинга. Организационные структуры и управление. – Издат. ГЦИПК, 1997. – 311 с.
14. Ігнат'єва І. А. Корпоративне управління [текст] : підручник./І. А. Ігнат'єва, О. І. Гарафонова – К. : «Центр учбової літератури», 2013. –600 с.
15. Лукач І.В. Правове становище холдингових компаній : монографія /І.В.Лукач. — К. : Юрінком Інтер, 2008. — 240 с.
16. Иванюк А.В. Правовые проблемы создания холдинга: На примере железнодорожного транспорта: Автореф. дис. канд. юрид. наук: 12.00.03. – М.: РГБ, 2005. – 24 с.
17. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. С. Ф. Покропивного. – Вид. 2-ге, перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2005. – 528 с
18. Шиткина И.С. Холдинги: Правовое регулирование экономической зависимости. Управление в группах компаний / И.С. Шиткина. – М. : Волтерс Клувер, 2008. — 552 с.
19. Горбунов А.Р. Дочерние компании, филиалы, холдинги. /А.Р. Горбунов. - М.: Анкил, 2000. – 156 с.
20. Економічний словник-довідник/ За ред. С. В. Мочерного. - Київ: Феміна, 1995. – 368 с.
21. Пахомов Ю. Сутність, проблеми та перспективи розвитку форм міжнародної економічної інтеграції / Ю. Пахомов, В. Сіденко, А. Філіпенко// Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Серія. Економічні науки, 2014. – № 5-6 (76-77). – с. 40-47

22. Карпенко Д. Складові поняття міжнародної економічної інтеграції на початку XXI століття [Електронний ресурс] / Д. Карпенко. // *Водний транспорт*. - 2014. - Вип. 1. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vodt2014_1_35/

23. Камінська Т. В. Особливості міжнародної економічної інтеграції на сучасному етапі глобалізації / Т.В. Камінська // *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка*, 2011. - Спецвипуск 33. Ч. 1. - 2011. - С. 122-127.

24. Куц Л. Л. До питання вертикальної інтеграції [Текст] / Л. Л. Куц // *Інноваційна економіка*. - 2012. - № 4(30). - С. 265 - 269.

25. Ігнатюк А. Вертикально-інтегровані структури на галузевих ринках України / А. Ігнатюк // *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. - 2009. - №5. - с. 20-23.

26. Бочаров С. Н. Методические аспекты оценки эффективности вертикальной интеграции / С.Н. Бочаров, О.И. Герман // *Известия Алтайского государственного университета*. - 2012. - Т. 2. - № 2 (74). - С. 269-275.

27. Кожевников С.А. Вертикальная интеграция производства как ключевое условие модернизации экономики России // *Современные научные исследования и инновации*. 2016. № 7 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2016/07/70087> (дата обращения: 20.11.2016).

28. Harrigan K.R. Vertical Integration and corporate strategy // *The Academy of Management Journal*, 1985. - V. 28. № 2. - pp. 397-425.

29. Куц Л. Л. Форми і ступені вертикальної інтеграції підприємств // *Інноваційна економіка*. - 2012. - №. 5. - С. 42-46.

30. Шерер Ф. Структура отраслевых рынков / Ф. Шерер, Д. Росс ; пер. с англ. - М. : ИНФРА-М, 1997. - 698 с.

32. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер ; пер. с англ. - М. : Международные отношения, 1993. - 896 с.

33. Шагиев Р. Р. Интегрированные нефтегазовые компании / Р. Р. Шагиев. - М. : Наука, 1996. - 303 с.

34. Арутюнова Д. В. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Д. В. Арутюнова – Таганрог: Изд-во ТГІ ПФУ, 2010. – 122 с.
35. Дюк А.А. Управління організаційним розвитком сільськогосподарських підприємств. 08.00.04-економіка та управління підприємствами [Текст] : дисертація на здобуття наукового ступеня економічних наук / А. А. Дюк. - Миколаїв : МДАУ, 2011. - 267 с.
36. Кравченко В.О. Основи менеджменту: Навчальний посібник. – Одеса: Атлант, 2012. – 211 с.
37. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підруч. / Федір Іванович Хміль. – К.: Академвидав, 2003. – 608 с.
38. Тоцький В. І. Організаційний розвиток підприємства: навч.посіб. / Тоцький В. І., В. В. Лаврененко, КНЕУ, К., 2005. – 247 с.
39. Beckhard, R., Organization development: Strategies and models. Reading, MA: Addison- Wesley, Reading, MA, 1969, - 119 p.
40. Rothwell W. J. Practicing organization development / Rothwell W. J., Stavros J. M., Sullivan R. L, & Sullivan A. // San Francisco, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer, 2010. – 704 p.
41. Wendell L. French Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization / Wendell L. French, Cecil H. Bell, Jr., Prantice Hall, New Jersey, 1999. – 360 p.
42. Герасимчук В.Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність / В.Г. Герасимчук . – К. : Вища школа, 1995. – 265 с.
43. Cummings T.G. Organization Development and Change / Cummings T.G., Worley C.G. // 9-th ed. South-Western Cengage learning, 2009. – 792 p.
44. Офіційний сайт Агенства Організаційного розвитку Електронний ресурс: Режим доступу: <http://www.odnetwork.org/search/>
45. Тимченко І. П. Концептуальні основи формування поняття «організаційний розвиток» // І. П. Тимченко // Бізнес Інформ. – 2016. – № 3. – С. 99–107.

46. Тимченко И.П. Организационное развитие: теоретические аспекты / И.П. Тимченко // «Обеспечение экономической безопасности в современных условиях», материалы междунар. научн.-практ. конф. молодых ученых. – Астана: Университет «Туран-Астана», 2015. – С. 130–133
47. Downs A. The Life Cycle of Bureaus/ A. Downs // Inside Bureaucracy. – N.Y.: Harper and Row, 1967. – P. 296-309.
48. Lippitt G. L., Schmidt W.A. Crisis in a Developing Organization // *Harvard Business Review*. 1967. Vol. 45. № 6. P. 102-112.
49. Scott B.R. Stages of Corporate Development/ B.R. Scott // Stages of Corporate Development. – 1971. – №9371-294. – P. 125-131.
50. Грейнер Л. Эволюция и революция в процессе роста организаций / Л. Грейнер // Вестник С.-Петербур. ун-та. Серия 8: Менеджмент. – 2002. – № 4. – С. 76-92.
51. Torbert W. R. Pre-Bureaucratic and Post-Bureaucratic Stages of Organization Development / W.R. Torbert // *Interpersonal Development*, Vol. 5 (1974), pp. 1-25.
52. Lyden F. Using Persons` functional analysis in the study of public organizations / F. Lyden // *Administrative Science Quarterly*. –1975. – Vol.20, №1. – P. 5970.
53. Weisbord M.R. Organizational Diagnosis: A Workbook of Theory and Practice. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.
54. Katz D. The Social Psychology of Organizations. Relation of dominant problems to stages of growth in technology-based new ventures / D. Katz, R. Kahn // *Academy of Management Journal*. – 1988. – №31(2). –P. 257-279.
55. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес; пер. с англ. под науч. ред.А. Г. Сеферяна. – СПб. : Питер, 2007. – 384 с.
56. Kimberly J.L. Issues in the creation of organizations: Initiation, innovation, and institutionalization // *Academy of Management Journal*, 1979. Vol. 22. P. 437-457.

57. Quinn R. E. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence / R. E. Quinn, K. Cameron // *Management Science*, 1983, № 29, pp. 33-51. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.29.1.33>
58. Питерс Г. В поисках эффективного управления. / Питерс Г., Уотермен Р. // М.: Прогресс, 1986.
59. Burke W.W. Organization Development: A Process of Learning and Changing. 2nd ed. Reading, MA: Addison-Wesley, 1992.
60. Lester D. L. Organizational Life Cycle : A Five-Stage Empirical Scale / D. L. Lester, J. A. Parnell, A. Carraher// *The International of Organizational Analysis*. – 2003. – Vol. 11. – N 4. – P. 339-354.
61. Мироненко Ю. Д. Роль стратегического управления компанией в ее организационном развитии / Ю. Д. Мироненко, А. К. Тереханов // *Корпоративные системы*. – 2004. – № 5. – С. 5-11.
62. Golembiewski R.T. Organizational Development in Public Agencies: Perspectives in Theory and Practice / Golembiewski R.T. – *Public Administration Review*, July – August, 1969. – 478 p.
63. Кравченко А.И. Прикладная социология и менеджмент : Учеб. пособие / А. И. Кравченко . – М. : Изд-во МГУ, 1995. – 208 с.
64. Смолін І. В. Моделі стратегічного управління та умови їх застосування [Текст] / І. В. Смолін // *Статистика України*. - 2003. - № 4. - С. 52-55.
65. [Миколайчук Н. С.](#) Механізм розробки та реалізації результативної стратегії [Текст] / Н. С. Миколайчук, О. І. Зайцева // *Вісник економічної науки України*. - 2005. - № 1. - С. 89-92.
66. Інтегровані структури бізнесу: проблеми теорії та практики оцінювання конкурентоспроможності : монографія / М. О. Кизим, В. С. Пономаренко, В. М. Горбатов, О. М. Ястремська. – Харків : ІНЖЕК, 2010. – 368 с.
67. Меліхов А. А. Стратегічне управління конкурентним розвитком промислових підприємств [Текст] : автореф. дис. .. д-ра екон. наук : 08.00.04 /

Меліхов Андрій Анатолійович ; Держ. ВНЗ «Приазов. держ. техн. ун-т». - Маріуполь, 2015. - 40 с. : рис., табл.

68. Жилінська Л.О. Управління розвитком машинобудівних підприємств на стратегічну перспективу [Текст] : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / Жилінська Людмила Олександрівна ; Держ. ВНЗ «Приазов. держ. техн. ун-т». - Маріуполь, 2016. - 40 с. : рис.

69. Засади консолідації підприємств у паливно-енергетичному комплексі України / З. С. Люльчак, О. П. Карпій, Г. І. Ільчук // Логістика : [зб. наук. пр.] / відп. ред. Є. В. Крикавський. — Л. : Вид-во Нац. ун-ту «Львів. політехніка», 2009. — С. 109-120. — (Вісник / Нац. ун-т «Львів. політехніка»; № 649).

70. Finon, D. & Midttun, A. 2004. Introduction. In D. Finon & A. Midttun (Eds.), *Reshaping European Gas and Electricity Industries*: 1-10. Oxford: Elsevier Science.

71. Hannan, M.T., Freeman, J. *Organisational Ecology*. Harvard University Press, Cambridge Massachusetts. 1989.

72. Филюк Г. М. Адміністративні бар'єри входу на ринок в Україні та їх вплив на розвиток підприємництва / Г. М. Филюк // Економіка України. - 2013. - № 6. - С. 20–30 .

73. Вітлінський В.В. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком : [навч. посіб.] / В.В. Вітлінський, П.І. Верчено. – К. : КНЕУ, 2000. – 292 с.

74. Касьянова Н.В. Процесна модель управління розвитком підприємства / Н.В. Касьянова // Вісник Хмельницького національного університету. – Серія «Економічні науки». – 2013. – № 4, Т.1. – С.7-11

75. Погорелов Ю.С. Оцінювання та моделювання розвитку підприємства : [монографія] / Ю.С. Погорелов. – Луганськ : Глобус, 2010. – 512 с.

76. Tarpio M. et al. *Balanced Scorecard for Olvi Plc.* – 2013.

77. Freeman R. E. (2002) *A Stakeholder Theory of the Modern Corporation*. In: Hartman L. P. (eds) *Perspectives in Business Ethics*. McGraw-Hill, Boston, pp. 171–181

78. Пащенко О.П. Стратегічне управління розвитком підприємства [Текст] / О.П. Пащенко //Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки. – 2011. – №2. – Т.2.– С. 99-103.

79. Горбатовська, Н.В. Управління організаційним розвитком промислових підприємств [Текст]: дисертація на здобуття наукового ступеня к. е. н. / Н.В. Горбатовська; Наук. керівн. О.О. Удалих. - Макіївка: МОН, молоді та спорту Укр. Макіївський економіко-гуманітарний ін-т, 2012. - 276 с.

80. Судомир С. М. Управління формуванням потенціалу стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04. "Управління підприємствами (за видами економічної діяльності)" / С. М. Судомир. – Київ, 2008. – 22 с.

81. Дюк А. А.Управління організаційним розвитком сільськогосподарських підприємств : автореф. дис ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Анна Андріївна Дюк; В.о. Миколаїв. держ. аграр. ун-т.– Миколаїв : [Б.в.], 2011.– 21 с.

82. Гересимчук В.Г. Діагностика системи управління підприємством: Навч. Посіб. – К. : ІСДО, 1995. – 120 с.

83. Чанкіна І. В. Формування концептуальної моделі управління розвитком промислового підприємства / І. В. Чанкіна // Бізнес Інформ. – 2012. – № 6. – С. 222-226.

84. William W. Cooper Handbook on data development analysis edited by: William W. Cooper, Lawrence M. Seiford, Joe Zhu // Kluwer Academic Publishers, 2004 – 593 с.

85. Brignall T. J. et al. Performance measurement in service businesses //Management Accounting. – 1991. – Т. 69. – №. 10. – С. 34.

86. Kaplan R. S. Conceptual foundations of the balanced scorecard //Handbooks of management accounting research. – 2009. – Т. 3. – С. 1253-1269.

87. Jakub S., Viera B., Eva K. Economic Value Added as a measurement tool of financial performance //Procedia Economics and Finance. – 2015. – Т. 26. – С. 484-489.

88. Limberg T. Examining Innovation Management from a Fair Process Perspective Gabler Verlag, 2008. – 307 p.

89. Офіційний сайт: <http://www.baldrigepe.org>

90. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Обґрунтування інструментарію полікритеріальної діагностики діяльності машинобудівних підприємств в умовах економічної кризи // Для наукових працівників, викладачів, аспірантів, студентів, практиків. Редакційна колегія: ВД Базилевич, д-р екон. наук; АА Чухно, д-р екон. наук; АВ Шегда. – 2010. – С. 27.

91. Мельник О. Г. Полікритеріальні системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств на засадах бізнес-індикаторів : автореф. дис ... д-ра екон. наук: 08.00.04 / О. Г. Мельник . – Львів : Б.В., 2010 . – 48 с.

92. Тимощук М. Р. Оцінювання потенціалу та планування соціально-економічного розвитку підприємств машинобудування : автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / М. Р. Тимощук; Нац. ун-т "Львів. політехніка". – Л., 2008. – 24 с.

93. Самуляк В.Ю. Непрямий метод оцінювання рівня розвитку підприємств / Р.В. Фещур, В.Ю. Самуляк, С.В. Шишковський // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: [збірник наукових праць] / відп. ред. О. Є. Кузьмін. – Львів: Вид-во Львівської Lviv Polytechnic National University Institutional Repository <http://ena.lp.edu.ua> політехніки, 2012. – С. 286–291.

94. Евдокимов Ф.И. Индикаторы технико-технологической составляющей экономической безопасности предприятия / Ф.И. Евдокимов, В.С. Белозубенко // Экономика и маркетинг в 21 веке: материалы 3-й Междунар. науч. конф. студ. и мол. ученых, г. Донецк, 17–19 мая 2002 г. – Донецк, 2002. – С. 18–20.

95. Погорелов Ю.С. Модель оцінки розвитку підприємства / Ю.С. Погорелов // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – № 5. – С. 46–55.

96. Костров А.В. Основы информационного менеджмента / А.В. Костров. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 336 с.

97. Халиуллина Д. Н., Богатиков В. Н., Горохов А. В. Исследование динамики процессов развития малого предприятия на основе когнитивного моделирования //Труды Кольского научного центра РАН. – 2013. – №. 5 (18).

98. Войнов И. В., Пудовкина С. Г., Телегин А. И. Моделирование экономических систем и процессов. Опыт построения ЛЫБ-моделей: Монография. -Челябинск: Изд. ЮУрГУ, 2002. - 392с.

99. Тимченко І. П. Оцінювання організаційного розвитку підприємств: теоретичні аспекти / І. П. Тимченко // Шевченківська весна 2016 : Економіка : матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених / [за заг. ред. проф. В. Д. Базилевича] – Вип. XIV. – Київ : Освіта України, 2016. – С. 177–178.

100. Офіційний сайт: <http://www.deltalounge.net/wpress/2015/09/vuca-volatility-uncertainty-complexity-and-ambiguity/>

101. Тимченко І.П. Збалансована система показників як інструмент стратегічного управління вертикально-інтегрованого холдингу енергетичного сектора / І.П. Тимченко // Розвиток сучасних міжнародних економічних відносин: фінансово-економічні та соціальні чинники: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. – Одеса : Видання, 2016. С. 91-95.

102. Офіційний сайт U. S. Energy Information Administration // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.iea.org/publications/freepublications/publication/KeyWorld2014.pdf>;

IEA Head line Energy Data; <http://www.iea.org/publications/freepublications/publication/KeyWorldEnergyTrends.pdf>

103. Офіційний сайт U. S. Energy Information Administration // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.iea.org/publications/freepublications/publication/KeyWorld2014.pdf><http://www.iea.org/publications/freepublications/publication/KeyWorldEnergyTrends.pdf>

104. Форсайт та побудова стратегії соціально-економічного розвитку України на середньостроковому (до 2020 року) і довгостроковому (до 2030 року) часових горизонтах / наук.керівник проекту акад. НАН України М. З. Згуровський // Міжнародна рада з науки; Комітет із системного аналізу при Президії НАН України; Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»; Інститут прикладного системного аналізу МОН України і НАН України; Світовий центр даних з геоінформатики та сталого розвитку; Фундація «Аграрна наддержава». — Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», Вид-во «Політехніка», 2016. — 184 с. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://wdc.org.ua/sites/default/files/WDC-IASA-FORESIGHT-2016.pdf>

105. Офіційний сайт International Energy Agency // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.iea.org/statistics/>

106. Представництво Європейського союзу в Україні. Офіційний сайт. – Режим доступу: http://collections.internetmemory.org/haeu/20160313172652/http://eeas.europa.eu/delegations/ukraine/more_info/virtual_library/index_uk.htm

107. Завербний А.С. Енергетична стратегія України: аналіз проблем та перспектив реалізації в умовах структурних трансформацій / А.С. Завербний // Структурні реформи економіки: світовий досвід, інститути, стратегії для України: [монографія] / ІЕП НАН України, ТНЕУ МНОМС України. – Тернопіль: Економічна думка ТНЕУ, 2011. – С. 284–290.

108. Завербний А.С. Зарубіжний досвід реформування ринків електричної енергії та перспективи його застосування в Україні за нестабільних ринкових умов / А.С. Завербний, Я.Я. Пушак // Соціально-економічний розвиток держави, регіону, галузі, підприємства в нестабільних ринкових умовах: [монографія] / під заг. ред. А.М. Штангрета та А.П. Левітської. – Львів: Українська академія друкарства, 2015 – С. 9-31.

109. За даними Держкомстат // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://ukrstat.org/uk/express/expres_u.html

110. Звіт про результати діяльності Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг, у 2014 році

111. Звіт про результати діяльності Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг, у 2015 році.

Джерело:

112. Звіти про видатки зведеного бюджету за функціональною класифікацією // Державна казначейська служба України [Електронний ресурс].

– Режим доступу : <http://www.treasury.gov.ua/main/uk/doccatalog/list?currDir=146477>

113. Державна казначейська служба України. Звітність про виконання бюджету за 2009-2015рр. Режим доступу: <http://www.treasury.gov.ua/main/uk/doccatalog/list?currDir=311513>

114. Державна казначейська служба України. Звітність про виконання бюджетів з 2009 по 2015 рр. Режим доступу: <http://www.treasury.gov.ua/main/uk/doccatalog/list?currDir=146477>

115. Звіт про результати перевірки обґрунтованості надання та законності застосування пільг з податку на прибуток підприємствами паливно-енергетичного комплексу

116. Інформація про надані державні гарантії у 2004-2013 рр. // Міністерство фінансів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.minfin.gov.ua/control/uk/publish/archive/main?cat_id=74685

117. Енергетичний сектор України. Дослідження на основі опитування учасників галузевого ринку [Електронний ресурс] / Офіційний сайт КПМГ. – Київ, 2013р. – Режим доступу: https://www.kpmg.com/UA/uk/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/KPMG_Energy_Survey_11012013.pdf
– Назва з екрану.

118. Офіційний сайт НАЕК «ЕНЕРГОАТОМ» http://www.energoatom.kiev.ua/ua/actvts/financial_statements/

119. Офіційний сайт ДП «НАК «УКРЕНЕРГО» <https://ua.energy/diyalnist/zvitnist/richni-zvity/>

120. Офіційний сайт ПрАТ «Укргідроенерго» <http://uge.gov.ua/>

121. Кудря Я. В.К Розвиток корпорацій: засади, тенденції, інструментарій : монографія /Я. В. Кудря [наук. ред. д.е.н., проф. С. О. Іщук]; ДУ “Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України”. – Львів, 2015. – 188 с.

122. Худолей В. Ю. Розвиток підприємств вуглеводного сектору паливно-енергетичного комплексу України [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Худолей Вероніка Юріївна ; Полтав. ун-т споживчої кооперації України. – Полтава, 2008. – 20 с. : рис., табл.

123. Офіційний сайт ТОВ ДТЕК [Електронний ресурс.] – Режим доступу: <http://www.dtek.com/uk/home>

124. Єранкін О. О. Концептуальні засади формування маркетингових стратегій підприємств АПК в умовах посилення глобальної конкуренції / О. О. Єранкін // Формування ринкової економіки [Електронний ресурс] : зб. наук. праць. – Спец. вип. : у 2 ч. Організаційно-правові форми агропромислових формувань: стан, перспективи та вплив на розвиток сільських територій / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана ; відп. ред. О. О. Беляєв. – К. : КНЕУ, 2011. – Ч. 2. – С. 72–83.

125. Тульчинська С.О., Нікітіна М.В. Проблеми оцінки фінансового стану підприємства і напрями їх вирішення // Сучасні проблеми економіки і підприємництва. зб. наук. пр. – В. 12. – К.: ІВЦ «Політехніка», 2013. – С. 295-301

126. Худолей В. Ю. Діагностика результативності промислового виробництва в регіоні при його інкорпорації у каскадні форми міжгалузевої взаємодії [Текст] / О. О. Демешок, В. Ю. Худолей // Національний Тавр. університет: Культура народів Причорномор'я, 2013 – У 2-х т. – Т. 2. – № 2 (43). – С 34 – 47.

127. Solntsev S.O. Features of Operation and Innovative Development of Enterprises within Science and Technology Park / S.O Solntsev, I.V. Gnitetskyi // Бизнес Информ. – 2014. - №11. – С. 45-56.

128. Худoley В. Ю. Трансформація енергоекономічної системи управління розвитком реального сектору регіональної економіки України //Інвестиції: практика та досвід. – 2013. – №. 5. – С. 47-50.

129. Шульгіна Л.М. Управління ризиками у ході впровадження новітніх інформаційних технологій / Л.М. Шульгіна, Т.В. Ситник // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – 2014. – Випуск 8. – Частина 4.– С. 139–143.

130. Стратегический разрыв: Технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь / Майкл Ковени, Деннис Гэнстер, Брайан Хартлен, Дейв Кинг; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 232 с.

131. Алексеєва Н. І. Можливості використання GAP-Аналізу як інструменту реалізації стратегії / Н. І. Алексеєва // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. - 2013. - № 2. - С. 9-13.

132. Ревенко, Д. С. Интегральные модели экономической устойчивости предприятия и инструментальные средства её визуализации и диагностики [Текст] / Д. С. Ревенко, В. А. Лыба // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Серія: Економіка і менеджмент. – Черкаси, 2014. – № 1 (16). – С. 148–159.

133. Гершун, А. GAP - анализ : преодоление разрывов между мечтами и реальностью в бизнесе / А. Гершун // Менеджмент і менеджер. - 2007. - № 11. - с. 61

134. Лукашев С. В. Вибір напрямів стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства на підґрунті результатів стратегічного контролінгу / С. В. Лукашев, Г. В. Моргун // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Серія : Економіка і менеджмент. - 2015. - № 1. - С. 100-111.

135. Хаустова, К. М. Аналіз «стратегічних розривів» як складова реалізації цілей інноваційного розвитку регіону в умовах змін [Текст] / Ксенія Михайлівна Хаустова // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін.

– Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. – Том 22. – № 1. – С. 71-77.

136. Біловодська О. А. Порівняльний аналіз та удосконалення теоретико-методичних підходів до оцінки стратегій великих підприємств на ринках з інтенсивною конкуренцією / О. А. Біловодська // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2010. - № 2. - С. 170-182.

137. Зенкина, И. В. Анализ стратегических разрывов как инструмент стратегического анализа и потенциал его применения в стратегическом управлении организацией / И. В. Зенкина // Аудит и финансовый анализ. – 2012. – № 04. – С. 107-112.

138. Рулінська О. В. Маркетингові стратегічні рішення в страхових компаніях / О. В. Рулінська // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. пр. / голов. ред. М. І. Зверяков; Одеський держ. екон. ун-т. – Одеса, 2010. – Вип. 39. - С. 157-163.

139. Rho, B. H., Park, K., & Yu, Y. M. (2001). An international comparison of the effect of manufacturing strategy-implementation gap on business performance. *International Journal of Production Economics*, 70(1), 89-97.

140. Hokey Min Hyesung Min, (1996), "Competitive benchmarking of Korean luxury hotels using the analytic hierarchy process and competitive gap analysis", *Journal of Services Marketing*, Vol. 10 Iss 3 pp. 58 – 72.

141. Eric S.W. Chan, (2013), "Gap analysis of green hotel marketing", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 25 Iss 7 pp.

142. Graham Winch , Aalia Usmani & Andrew Edkins (1998) Towards total project quality: a gap analysis approach, *Construction Management and Economics*, 16:2, 193-207

143. Wen-Hsien Tsai , Wei Hsu & Wen-Chin Chou (2011) A gap analysis model for improving airport service quality, *Total Quality Management & Business Excellence*, 22:10, 1025-1040.

144. Shu-Ping Lin , Ya-Hui Chan & Ming-Chun Tsai (2009) A transformation function corresponding to IPA and gap analysis, *Total Quality Management & Business Excellence*, 20:8,829-846

145. F. William Brown Nancy G. Dodd, (1998), "Utilizing organizational culture gap analysis to determine human resource development needs", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 19 Iss 7 pp. 374 - 385

146. Pajk, D., & Kovacic, A. (2013). FIT GAP ANALYSIS-THE ROLE OF BUSINESS PROCESS REFERENCE MODELS. *Economic and Business Review for Central and South-Eastern Europe*, 15(4), 319.

147. Rezaienour, J., & Nazaridoust, M. (2012, December). Data Mining application in analysis of Knowledge management gaps. In *Proceeding of The 2nd World Conference on Soft Computing* (pp. 551-557).

148. Chinho Lin, Jong- Mau Yeh, Shu- Mei Tseng, (2005) "Case study on knowledge- management gaps", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9 Iss: 3, pp.36 – 50.

149. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.

150. Зозулёв А. В. Сегментирование рынка: учеб. пособие / А. В. Зозулёв. – Х.: Студцентр, 2003. – 232 с.

151. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – М.: ЗАО «ОЛИМП-Бизнес», 2003. – 214 с.

152. Арсеньев Ю.Н. Принятие решений. Интегрированные интеллектуальные системы: учеб. пособие для вузов / Ю.Н. Арсеньев, С.И. Шелобаев, Т.Ю. Давыдова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 270 с.

153. Kim Y. H. The application of the modified balanced scorecard advanced hierarchy process extended to the economy, upscale, and luxury hotels' websites / . Kim Y. H., Chung B., Kwon K., Sukmaungma S. // *Anatolia*. – 2014. – Vol. 25(1). – pp. 81–95.

154. Chlistalla M. Modifying the Balanced Scorecard for a Networking Industry. The Case of the Clearing Industry / Chlistalla M., Schaper T. // Conference on e-Business, e-Services and e-Society. – Springer Berlin Heidelberg, 2009. – P. 255-271.

155. Пилипенко А.А. Організація обліково-аналітичного забезпечення стратегічного розвитку підприємства: наукове видання / А.А. Пилипенко. – Х.: ВИД. ХНЕУ, 2007. – 276 с.

156. Іванов Ю.Б. Інтеграційний розвиток суб'єктів господарювання: теоретичне обґрунтування та організація управління: Іванов Ю.Б., Пилипенко А.А. // Монографія. – Харків: ВД "Інжек", 2012. – 400 с.

157. Saaty T. Scaling Method for Priorities in Hierarchical Structures/ T. Saaty // J. of Mathematical Psychology, 1977. – № 15. – P. 234–281.

158. Черваньов Д.М. Сіткові моделі у менеджменті / Д.М. Черваньов, В.Г. Балан. – К.: Нічлава, 2003. – 160 с.

159. Крейдич І.М. Моделирование управленческих решений в контексте использования системы стратегического контроллинга на машиностроительном предприятии [Електронний ресурс] Ефективна економіка. – 2013. - № 6. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2887>

160. Rudnicki W. Methods of strategic analysis and proposal method of measuring productivity of a company / W. Rudnicki, I. Vagner // Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie. – 2014. – № 2 (25). – С. 175–184.

161. Radder L. The SPACE Matrix: A tool for calibrating competition/ L. Radder, L. Louw // Elsevier Science Ltd.: Long range planning. – 1998. – № 31. – P. 549–559.

162. Бурденюк Т. SPACE-аналіз як метод формування стратегічних альтернатив підприємства // Економічний аналіз. – 2011. – Випуск. – 2011. – Т. 9. – С. 44–49.

163. Демкина О.В. Формирование инновационной политики наукоемких организаций на основе интеграции методов стратегического анализа и прогнозирования : диссертация кандидата экономических наук : 08.00.05 / Демкина Ольга Витальевна. – М., 2015. – 189 с.

164. Єрмейчук Р.А. Використання збалансованої системи показників і SPACE-аналізу для визначення стратегії банку / Єрмейчук Р.А., Безродна О.С. //Бізнес Інформ. – 2013. – №. 8. – С. 277–284.

165. Лукьяненко А.А. Разработка комплексной методики обоснования эффективной стратегии предприятия при выходе на внешний рынок / Лукьяненко А.А., Мацко М.Л. //Актуальные проблемы науки XXI века, № 2 (2). – 2013. – С. 69–73.

166. Маракулина И. В. Применение методов стратегического анализа при обосновании конкурентной стратегии организации / Н.И. Анфертьева, И.В. Маракулина // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2013. – № 8 (24). – С. 31–38.

167. Мусина Д.Р. Апробация методики оценки стратегии развития вертикально-интегрированной нефтяной компании на примере ОАО «АНК «Башнефть» / Д.Р. Мусина, Ю.А. Кашеварова // Электронный научный журнал «Нефтегазовое дело». – 2013. – №. 1. – С. 418–427

168. Нусінов В.Я. Стратегічний аналіз гірничо-збагачувальних комбінатів за моделлю SPACE та визначення напрямів підвищення ефективності їх діяльності / В.Я. Нусінов, С.П. Лобов // Інвестиції: практика та досвід. – 2015. – № 9. – С. 16–21.

169. Овсієнко Н.В. Використання SPACE-аналізу для визначення стратегічного становища молокопереробних підприємств / Н.В. Овсієнко // Маркетингова освіта в Україні : тези II Міжнар. наук.-практ. конф., 10–12 жовт. 2013 р. / Мін-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». – Київ : КНЕУ, 2013. – С. 55–59.

170. Плотникова С.Н. SPACE-анализ инвестиционного потенциала предприятия / С.Н. Плотникова , Л.А. Козлова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2015. – № 2. – С. 36–40.

171. Tafti S.F. Assessment and Analysis Strategies according to Space Matrix-case Study: Petrochemical and Banking Industries in Tehran Stock Exchange (TSE) / S.F. Tafti, E. Jalili, L. Yahyaeian // Procedia-Social and Behavioral Sciences. – 2013. – Т. 99. – P. 893–901.

172. Bafandeh Zende. A new Approach to SPACE Matrix / Bafandeh Zende // International Conference on Economics and Finance Research IPEDR IACSIT Press, Singapore. – 2012. – Vol. 32. – P. 40–44.

173. Tuncay Gürbüz A Modified Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix Method / Tuncay Gürbüz // Proceedings of the International MultiConference of Engineers and Computer Scientists. – 2013. – Т. 2. – P. 866–869.

174. Safari H. Proposing a Framework for Strategic Positioning Using an Integrated Method / Safari H. et al. //World Applied Programming. – 2013. – Т. 3. – С. 150–163.

176. Мишурова И.В. Корпоративное управление: учеб. пособие / И.В. Мишурова, Е. А. Панфилова. М.: ДашковиК : Академцентр, 2012. – 527 с.

177. Lynch R. Corporate Strategy / R. Lynch // Pitman Publishing, London, 1997. – 850 p.

178. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел // Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2000. – 336 с.

179. Шегда А.В. Стратегічне управління / А.В.Шегда // ВПЦ «Київський університет», 2009. – 304 с.

180. Perez-Franco R., Singh M., Sheffi Y. An approach to evaluate a firm’s supply chain strategy as a conceptual system //International Journal of Production Economics. – 2011. – С. 1-45.

181. Awasthi A. Evaluating new business operation models for small and medium size logistics operators within low emission zones //Transportation Research Procedia. – 2016. – T. 12. – C. 707-717.
182. Tavana M., Banerjee S. Strategic assessment model (SAM): a multiple criteria decision support system for evaluation of strategic alternatives //Decision Sciences. – 1995. – T. 26. – №. 1. – C. 119-143.
183. Tavana M. Euclid: strategic alternative assessment matrix //Journal of Multi- Criteria Decision Analysis. – 2002. – T. 11. – №. 2. – C. 75-96.
184. Chang Y. H., Yeh C. H., Wang S. Y. A survey and optimization-based evaluation of development strategies for the air cargo industry //International Journal of Production Economics. – 2007. – T. 106. – №. 2. – C. 550-562.
185. Xu Y., Yeh C. H. An integrated approach to evaluation and planning of best practices //Omega. – 2012. – T. 40. – №. 1. – C. 65-78.
186. Yeh C. H., Xu Y. Managing critical success strategies for an enterprise resource planning project //European Journal of Operational Research. – 2013. – T. 230. – №. 3. – C. 604-614.
187. Feng B., Lai F. Multi-attribute group decision making with aspirations: A case study //Omega. – 2014. – T. 44. – C. 136-147.
188. Chang Y. H., Yeh C. H. Managing corporate social responsibility strategies of airports: The case of Taiwan's Taoyuan International Airport Corporation //Transportation Research Part A: Policy and Practice. – 2016. – T. 92. – C. 338-348.
189. Tahernejad M. M., Ataei M., Khalokakaie R. Selection of the best strategy for Iran's quarries: SWOT-FAHP method //Journal of Mining and Environment. – 2012. – T. 3. – №. 1. – C. 1-13.
190. Hwang C. L. Multiple attributes decision making methods and applications / C. L.Hwang , K. Yoon // Springer: Berlin Heidelberg, 1981. – 269 p.
191. Zavadskas E. Multi-Attribute Decision-Making Model by Applying Grey Numbers / E. Zavadskas, A. Kaklauskas, Z. Turskis, J. Tamosaitiene // Informatica, 2009, – Vol. 20(2). – P. 305–320.

192. Zavadskas E. Multicriteria selection of project managers by applying grey criteria / E. Zavadskas, Z. Turskis, J. Tamosaitiene, V. Marina // *Technological and Economic Development of Economy*, 2008, – Vol.14(4). – P. 462–477.

193. Войтко С. В. Использование отдельных индикаторов устойчивого развития для динамического моделирования возможных стратегий деятельности предприятий нефтегазового комплекса / Корд Камран, С. В. Войтко // *Інвестиції: практика та досвід*. – К. 2010. – № 15. – С. 79 – 82.

194. Харчишина О. В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості [Текст] : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / Харчишина Олена Володимирівна ; Нац. ун-т харч. технологій. – Київ, 2011. – 439 арк. : рис., табл. - Бібліогр.: арк. 409-439.

195. Марченко В. М. Методологічна сутність ефектів злиття корпорацій // *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. – 2016. – №. 1 (51).

196. Шульгіна Л.М. Сучасні концепції стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства / Л.М. Шульгіна, В.В. Юхименко // *Маркетинг і менеджмент інновацій. Науковий журнал*, 2012. – №3. – 245 с. – С. 79–84.

197. Kanishchenko O. Global trends of economic diplomacy under globalization / Kanishchenko O., Mamalyga O. // *Маркетинг і менеджмент інновацій (Marketing and Management of innovations)*. – 2015. – №1. – С. 135-146. - <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/journals/2015/1>

198. Шегда А. В. Ризики в підприємстві: оцінювання та управління навч. посіб. / А. В. Шегда, М. В. Голованенко; за ред. А. В. Шегди. - К. : Знання, 2008. – 271 с.

199. Швиданенко Г. О. Сучасна технологія діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства: [монографія] / Г. О. Швиданенко, Олексюк О. І. – К.: КНЕУ, 2002. – 192 с.

200. Филюк Г. М. Оцінка конкурентного підприємницького середовища в Україні: методологічні аспекти / Г. М. Филюк // *Вісник*

національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. – 2011. – №124-125. – С. 19-21.

201. Старостіна А. О. Сутність та практичне застосування методиконструювання категоріального апарату економічної науки / А. Старостіна, В. Кравченко // Вісник Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка. Економіка. – 2011. – Вип. 128. – С. 5–10.

202. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку: [монографія] / А.М. Колот, О.А. Грیشнова та ін.; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А.М. Колота. – К.: КНЕУ, 2012. – 504 с.

203. Тимченко І.П. Інноваційний розвиток підприємств паливно-енергетичного комплексу в Україні: сучасний стан та перспективи / І. П. Тимченко // Шевченківська весна 2014 : Економіка : матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених / [за заг. ред. проф. В. Д. Базилевича] – Вип. XII. – Київ : Освіта України, 2014. – С. 164–165.

204. Tymchenko I. Synergy interaction between companies of fuel and energy complex / I. Tymchenko // «Фінансово-економічний збалансований розвиток України: проблеми та шляхи їх подолання» : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. – Дніпропетровськ : НГУ, Вид. дім «Гельветика», 2014, – С. 63–66.

205. Тимченко І.П. Напрями удосконалення нормативно-правового забезпечення стимулювання та захисту інвестицій в ПЕК України / І. П. Тимченко, І.І. Голубенко // «Об'єднані наукою: перспективи міждисциплінарних досліджень» : матеріали Круглого столу. – Київ : ВПЦ «Київський університет», 2014. – С. 66–67.

206. Тимченко И.П. Структурные изменения топливно-энергетического комплекса Украины в условиях кризиса / И. П. Тимченко // «Інноваційна стратегія і тактика фінансово-економічного розвитку суб'єктів національного господарства» : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, 2014. – С. 86–89.

207. Тимченко І.П. Формування стратегії розвитку підприємства на основі динамічного SPACE-аналізу / В.Г. Балан, І.П. Тимченко // Аналітично-інформаційний журнал «СХІД». – 2016. – № 4 (144). – С. 5–16

208. Тимченко І.П. Позиціонування України на міжнародних енергетичних ринках / І. П. Тимченко // «Менеджмент в XXI столітті: методологія і практика» : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції. – Полтава : Видавництво «Сімон», 2015. – С. 388–389.

209. Тимченко І. П. Вертикальна інтеграція як напрям розвитку підприємницьких структур / І. П. Тимченко // «Актуальні питання економічних наук» : матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції. – Запоріжжя : Поліграфічний центр Східноукраїнського інституту економіки та управління, 2015. – С. 88–91.

210. Тимченко І.П. Теоретико-методичні аспекти формування корпоративної стратегії холдингу з використанням теорії нечіткої логіки / В. Г. Балан, І.П. Тимченко // Економічний простір: Збірник наукових праць. – 2016. – № 113. – С. 54-69

211. Тимченко І.П. Методичний підхід до аналізу стратегічних розривів на основі модифікації BSC та методу DEMATEL / В.Г. Балан, І.П. Тимченко // Науковий журнал «Причорноморські економічні студії». – 2016. – № 8. – С. 101–107

212. Tymchenko I.P. Methods of analysis of strategic gaps in the system of strategic management: aspects of modelling / I.P. Tymchenko // Zbiór artykułów naukowych. Konferencji Międzynarodowej NaukowoPraktycznej «Economy. Zarządzanie. Nauka wczoraj, dziś, jutro.» – Warszawa: Wydawca: Sp. z o.o. «Diamond trading tour», 2016. – pp. 72–77.

213. Tymchenko I.P. Background to establishment of vertical integration complexes with participation of enterprises of coal industry as a way of overcoming the crisis in industry / I.P. Tymchenko // Economics, Management, Law: current state and perspectives of development: Collection of scientific articles. – Thorpe-Bowker, Melbourne, Australia, 2015. – pp. 47–52.

214. Tymchenko I.P. Strategic directions and current trends of energy sector / I.P. Tymchenko // Economics, Management, Law: Problems and Prospects: Collection of scientific articles. – Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom, 2015. – pp. 72–77.

215. Tymchenko I.P. Improvement of strategic management a vertically integrated the energy holding: strategic recommendations / I.P. Tymchenko // Actual problems of globalization: Collection of scientific articles. – Midas S.A., Thessaloniki, Greece, 2016. – p. 113-119.

216. Тимченко І.П. Стохастичне моделювання впровадження методики аналізу стратегічних розривів на підприємстві / І.П. Тимченко // Науково-виробничий журнал «Інноваційна Економіка». – 2016. – № 7-8 (64). – С. 155-165.

217. Енергетична Стратегія України на період до 2035 року [Електроннийресурс] / Біла книга Енергетичної політики України. «Безпека таконкурентоспроможність». – К. – 2015 р. – 40с. – Режим доступу:

<http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/control/uk/doccatalog/list?currDir=50358> – Назва з екрану.

218. Енергетичний сектор України. Дослідження на основі опитування учасників галузевого ринку [Електронний ресурс] / Офіційний сайт КПМГ. – Київ, 2013р. – Режим доступу:https://www.kpmg.com/UA/uk/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/KPMG_Energy_Survey_11012013.pdf – Назва з екрану.

219. Ситницький М.В. Формування концепції стратегічної гнучкості на виробничих підприємствах / М.В. Ситницький// Формування ринкових відносин в Україні. – 2007. – № 1 (68). – С. 104–107.

220. Лабурцева О.І. Стратегічна гнучкість підприємства в контексті організаційного розвитку / О.І. Лабурцева // Інвестиції: практика та досвід. – 2014. – № 4. – С. 29 – 31.

221. Bausch A., Hunoldt M., Matysiak L. Handbook utility management. Superior performance through value-based management. Berlin: Springer, 2009. 785 p.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Методика формування визначення категорій із використанням методів багатокритеріального аналізу



Рис. Б.1. Методика формування визначення категорій із використанням методів багатокритеріального аналізу

Джерело: Складено автором

Наведемо визначення поняття провідними зарубіжними та вітчизняними науковцями (табл. Б.1).

Таблиця Б.1

Трактування поняття «організаційний розвиток»

Позначення	Автор	Характеристика поняття
П1	В.О. Кравченко	Організаційний розвиток – це довгострокова робота з удосконалення процесів вирішення проблем та оновлення організації з допомогою агента змін шляхом ефективнішого спільного регулювання, з використанням культурних постулатів, теорії і технології прикладної науки про поведінку, дослідження дією. ¹ [2, с. 159 –160]
П2	В. І. Тоцький, В. В. Лаврененко	Організаційний розвиток виявляється в удосконаленні структурних характеристик як усередині підприємства, коли там відбуваються реструктуризація, реінжиніринг, впроваджуються мережоподібні або віртуальні принципи функціонування, так і в його зовнішній політиці, коли йдеться про розгортання інтеграційних процесів з огляду на специфіку ринку, посилення конкурентної боротьби тощо. ² [3, с. 5]
П3	Р. Бекхард	Організаційний розвиток є спробою що планується на рівні організації і починається з верхньої частини організаційної ієрархії для того, щоб підвищити ефективність в організації через планування заходів в організаційних процесах, використовуючи знання поведінкових наук. ³ [4, с. 9]
П4	У. Беніс	Організаційний розвиток є відповіддю на зміни, комплекс навчальної стратегії призначений для зміни переконань, поглядів, цінностей і структури організації, для того щоб вона могла краще адаптуватися до нових технологій, ринки, і викликів, і пришвидшених темпів змін самої організації (Бенніс, 1969, стор. 2). [34, с. 611]
П5	В. Берк	Більшість людей в області погоджуються, що ОР включає консультантів, які намагаються допомогти клієнтам удосконалити свою організацію, застосовуючи знання поведінкових наук, психології, соціології, культурної антропології, і деяких суміжних дисциплін. Погоджуючись з тим, що ОР є причиною змін, і, якщо ми визнаємо, що удосконалення функціонування організації означає, що зміна відбулася, то в прямому значенні це означає, що ОР – це організаційні зміни (Берк, 1982, стор. 3)
П6	С. Белл та У. Френч	Організаційний розвиток – довготривала робота по удосконаленню процесів вирішення проблем і оновленню в організації шляхом ефективного спільного регулювання

		культурних постулатів організації – при особливій увазі до культури всередині формальних робочих груп – з допомогою агента змін, чи каталізатора, – використовуючи теорію і технологію прикладної науки про поведінку, враховуючи дослідження дією. (Френч та Белл, 1990, стор. 17). [34, с. 611]
П7	Д. Бредфорд, В. Берк, Е. Сішо, З. Уорлі, і Б. Танненбаум	Організаційний розвиток – це загальносистемний ціннісно-орієнтований комплексний процес щодо використання знань поведінкових наук з адаптивною розвитку, вдосконалення та посилення організаційних можливостей таких як стратегія, структура, процеси, людей і культур, які призводять до ефективності організації. ⁴ [34, с. 611]
П8	В. Берк і Г. Хоренштейн	Організаційний розвиток являє собою процес запланованих змін – змін організаційної культури від тієї, яка дає змогу уникнути оцінювання соціальних процесів (особливо прийняття рішень, планування та комунікацій) на той, який інституціоналізує і легітимізує цей іспит (Burke and Horenstein, in French & Bell, 1999, с. 24). [34, с. 611]
П9	Т. Каммінгс і К. Уорлі	Організаційний розвиток є процесом, який використовує широкий спектр знань теорії та практики поведінкових наук, щоб сприяти організаціям у підвищенні свого потенціалу змін і досягненні більшої ефективності, у тому числі збільшенні фінансової діяльності, задоволеності клієнтів, і взаємодії членів організації (Каммінгс і Уорлі, в Каммінгс і Уорлі, 2009, стр. 1). [34, с. 611]
П10	Г.Л. Ліппіт,	Організаційний розвиток – це плановий, управлінський і систематичний процес перетворень в області культури, систем і поведінки організації з метою підвищення її ефективності у вирішенні проблем і досягненні цілей ⁵ [6, с. 611]

Джерело: Складено автором на основі даних

Враховуючи різноманітність наведених вище визначень застосуємо державні стандарти⁶ до визначень, що відповідають таким вимогам:

– D.1 – сумірність: визначення повинно бути сумірне з поняттям, тобто ознаки, які містяться у визначенні, формуючи його зміст, мають належати всім видовим поняттям, що становлять його обсяг;

– D.2 – наявність лише суттєвих ознак: визначення повинно містити лише суттєві для даної предметної галузі ознаки поняття, які дають змогу не лише чітко відмежувати певне поняття від суміжних, але й відобразити його спільність з іншими поняттями системи;

– D. 3 – системність: визначення повинно бути системним, тобто відображати місце поняття у системі понять предметної галузі;

– D. 4 – нездатність спричинювати хибне коло: визначення не повинно спричинювати хибне коло. Поняття не можна визначати через інше поняття, яке, у свою чергу, визначено через перше;

– D. 5 – відсутність тавтології: тавтологічним вважають таке визначення, в якому повторено те саме, що зафіксовано вже в самому терміні;

– D. 6 – відсутність заперечувальних ознак незаперечувального поняття: визначення незаперечувального поняття не можна подавати в заперечувальній формі;

– D. 7 – однозначність: поняття, що їх використовують у визначенні, повинні бути зазначені термінами, що добре відомі або однозначно витлумачені в певній системі понять;

– D. 8 – несуперечливість визначенням понять інших стандартів: Формулюючи визначення, треба перевірити, чи вжито терміни, які в нього входять, у тому самому значенні, в якому їх зафіксовано в інших стандартах на терміни та визначення понять;

– D. 9 – раціональна (оптимальна) стислість: визначення поняття повинно бути раціонально коротке і складатися з одного речення;

– D. 10 – виозначеність поняття: усі поняття даної предметної галузі повинні бути достатньо виозначені, тобто – кожне визначення повинно містити всі, необхідні для потреб даної предметної галузі, ознаки поняття.

– D. 11 – мовна правильність визначення: визначення повинно відповідати правилам та нормам наукового стилю української мови.

«Фахові» критерії щодо визначення поняття «організаційний розвиток»:

– D. 12 – ефективність – усі складові організаційного розвитку спрямовані на досягнення визначеного результату, що відрізняється від початкового;

– D. 13 – стратегічний характер – орієнтоване на досягнення довгострокових цілей та програм;

– D. 14 – відповідальність – формування організаційної структури, що відповідатиме за реалізацію програми розвитку;

– D. 15 – орієнтація на організаційні цінності – організаційна культура як визначальна умова успішного функціонування організації.

Специфічні (суперечливі) критерії:

– D. 16 – організаційні зміни – організаційний розвиток – існує багато теорій, що відносять організаційний розвиток до процесу організаційних змін;

– D. 17 – ототоження з життєвим циклом організації – прихильники вважають, що ОР це і є життєвий цикл;

– D. 18 – маніпулятивність як характеристика організаційного розвитку – заходи спрямовані на зміну поведінки працівників з метою досягнення цілей організації.

Згрупуємо наведені критерії у таблиці Б.2

Таблиця Б.2

Система узагальнених критеріїв та часткових критеріїв

Узагальнені критерії	Часткові критерії
Критерії, що відповідають стандартам ДСТУ 3966:2009 (DGv) → D ₁	D ₁ ¹ – сумірність
	D ₁ ² – наявність лише суттєвих ознак
	D ₁ ³ – системність
	D ₁ ⁴ – нездатність спричинювати хибне коло:
	D ₁ ⁵ – відсутність тавтології
	D ₁ ⁶ – відсутність заперечувальних ознак незаперечувального поняття
	D ₁ ⁷ – однозначність
	D ₁ ⁸ – несуперечливість визначенням понять інших стандартів
	D ₁ ⁹ – раціональна (оптимальна) стислість
	D ₁ ¹⁰ – виозначеність поняття
	D ₁ ¹¹ – мовна правильність визначення
«Фахові» критерії (DPr) → D ₂	D ₂ ¹ – ефективність
	D ₂ ² – стратегічний характер
	D ₂ ³ – відповідальність
	D ₂ ⁴ – орієнтація на організаційні цінності
Специфічні (суперечливі) критерії	D ₃ ¹ – організаційні зміни – організаційний розвиток

$(DSp) \rightarrow D_3$	D_3^2 ототожнення поняття з життєвим циклом організації
	D_3^3 маніпулятивність як характеристика організаційного розвитку

Джерело: Складено автором

На основі шкали Т. Сааті⁷ із використанням експертних міркувань будуюмо матрицю парних порівнянь узагальнених критеріїв оцінювання:

$$S = \|S_{ij}\|_{3 \times 3} = \begin{pmatrix} 1 & 2 & 5 \\ 1/5 & 1 & 1/3 \\ 1/2 & 1/3 & 1 \end{pmatrix}.$$

Використовуючи наближені формули [15], знаходимо вагові коефіцієнти узагальнених критеріїв: $w_i = \frac{\sqrt[3]{s_{i1} \cdot s_{i2} \cdot \dots \cdot s_{i3}}}{\sum_{k=1}^3 \sqrt[3]{s_{k1} \cdot s_{k2} \cdot \dots \cdot s_{k3}}}$ ($i = 1; 2; \dots; 3$) (табл. Б.3).

Таблиця Б.3

Розраховані значення вагових коефіцієнтів узагальнених критеріїв

ОР	DGv	DPr	DSp
Познач. крит.	D_1	D_2	D_3
Вагов. коеф.	w_1	w_2	w_3
Значення	0,68	0,184	0,136

Джерело: Складено автором

У табл. Б.2 також наведені часткові критерії. Аналогічним чином на основі шкали Т. Сааті будуюмо матриці парних порівнянь часткових критеріїв кожного узагальненого критерію:

$$A(DGv) = \|a_{ij}\|_{11 \times 11} = \begin{pmatrix} 1 & 7 & 9 & 8 & 3 & 2 & 2 & 3 & 4 & 2 & 3 \\ 1/7 & 1 & 9/7 & 8/7 & 3/7 & 2/7 & 2/7 & 3/7 & 4/7 & 2/7 & 1/3 \\ 1/9 & 7/9 & 1 & 8/9 & 1/3 & 2/9 & 2/9 & 1/3 & 4/9 & 2/9 & 3/9 \\ 1/8 & 7/8 & 1 & 1 & 3/8 & 2/8 & 2/8 & 3/8 & 1/2 & 1/4 & 3/8 \\ 1/3 & 2 & 3 & 3 & 1 & 2/3 & 2/3 & 1 & 3/4 & 2/3 & 1 \\ 1/2 & 4 & 5 & 4 & 2 & 1 & 1 & 2 & 2 & 1 & 2 \\ 1/2 & 4 & 5 & 4 & 2 & 1 & 1 & 2 & 2 & 1 & 2 \\ 1/3 & 2 & 3 & 3 & 1 & 1 & 1 & 1 & 3/4 & 2/3 & 1 \\ 1/4 & 2 & 2 & 2 & 1 & 1/2 & 1/2 & 3/4 & 1 & 1/2 & 3/4 \\ 1/2 & 4 & 5 & 4 & 2 & 1 & 1 & 2 & 2 & 1 & 2 \\ 1/3 & 2 & 3 & 3 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 \end{pmatrix}$$

$$A(DPr) = \|b_{ij}\|_{4 \times 4} = \begin{pmatrix} 1 & 3 & 2 & 3 \\ 1/3 & 1 & 2/3 & 1 \\ 1/2 & 3/2 & 1 & 3/2 \\ 1/3 & 1 & 2/3 & 1 \end{pmatrix}; \quad A(DSp) = \|c_{ij}\|_{3 \times 3} = \begin{pmatrix} 1 & 3 & 4 \\ 1/3 & 1 & 4/3 \\ 1/4 & 3/4 & 1 \end{pmatrix}.$$

Для обчислення вагових коефіцієнтів часткових критеріїв (індикаторів) аналогічним чином застосуємо наближені формули [15]. Зокрема, для матриці

$$A(DGv) = \|a_{ij}\|_{11 \times 11} \quad \text{ці формули матимуть такий вигляд: } \alpha_1^i = \frac{\sqrt[11]{a_{i1} \cdot a_{i2} \cdot \dots \cdot a_{i11}}}{\sum_{k=1}^{11} \sqrt[11]{a_{k1} \cdot a_{k2} \cdot \dots \cdot a_{k11}}} .$$

Таблиця Б.4

Розраховані значення вагових коефіцієнтів часткових критеріїв

D_1	D_1^1	D_1^2	D_1^3	D_1^4	D_1^5	D_1^6	D_1^7	D_1^8	D_1^9	D_1^{10}	D_1^{11}
Вагов. коеф.	α_1^1	α_1^2	α_1^3	α_1^4	α_1^5	α_1^6	α_1^7	α_1^8	α_1^9	α_1^{10}	α_1^{11}
	0,228	0,033	0,025	0,028	0,076	0,129	0,129	0,083	0,059	0,129	0,083
D_2	D_2^1	D_2^2	D_2^3	D_2^4							
Вагов. коеф.	α_2^1	α_2^2	α_2^3	α_2^4							
	0,461	0,153	0,231	0,153							
D_3	D_3^1	D_3^2	D_3^3								
Вагов. коеф.	α_3^1	α_3^2	α_3^3								
	0,631	0,211	0,157								

Джерело: Складено автором

Наступним етапом нашого дослідження є оцінювання обраних визначень за частковими критеріями – побудова «матриці рішень» (табл. Б.5).

Експертне оцінювання категорії «організаційний розвиток» за частковими критеріями

		Познач.	Шкала оцінювання/ одиниці вимірювання	Π_1	Π_2	Π_3	Π_4	Π_5	Π_6	Π_7	Π_8	Π_9	Π_{10}	
Організаційний розвиток	DGv	D_1^1	1-5	3	5	4	4	3	5	5	3	3	4	
		D_1^2	1-5	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
		D_1^3	1-5	2	3	3	4	3	4	5	3	4	4	4
		D_1^4	1-5	3	3	4	4	4	4	5	3	2	4	4
		D_1^5	1-5	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
		D_1^6	1-5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
		D_1^7	1-5	3	4	3	4	3	4	4	4	2	3	4
		D_1^8	1-5	3	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4
		D_1^9	1-5	4	2	2	3	1	1	4	3	3	3	5
		D_1^{10}	1-5	2	3	3	3	4	4	4	4	3	3	5
		D_1^{11}	1-5	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	5
	DPr	D_2^1	1-5	4	2	5	3	1	3	4	2	3	3	5
		D_2^2	1-5	4	2	2	4	2	5	4	2	4	4	5
		D_2^3	1-5	3	5	4	5	3	5	5	3	3	3	4
		D_2^4	1-5	4	2	3	4	3	4	5	4	4	5	4
	DSp	D_3^1	1-5	4	4	4	2	1	4	4	4	1	2	5
		D_3^2	1-5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
		D_3^3	1-5	2	4	3	2	2	3	3	3	1	1	4

Застосування інструментів багатокритеріального аналізу для порівняльного оцінювання категорії «організаційний розвиток».

Позначимо x_{ji}^k – значення вагомості поняття за відповідними стандартами до визначень i -го поняття за k -м індикатором j -го узагальненого критерія ($i=1, 2, \dots, m$ ($m=10$ – кількість понять), $j=1, 2, \dots, N$ ($N=3$ – кількість узагальнених критеріїв)).

При застосуванні методу TOPSIS^{viiiix} (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution) матрицю «рішень» нормалізуємо таким чином:

$y_{ji}^k = x_{ji}^k / \sqrt{\sum_{p=1}^m (x_{jp}^k)^2}$. Наступним кроком є «зважування» нормалізованої

матриці, визначеної на попередньому етапі, за допомогою наступної формули:

$$u_{ji}^k = \alpha_j^k \cdot y_{ji}^k.$$

Подальші обчислення будемо виконувати за наступною схемою.

На 1-му етапі визначаємо рівні відповідності понять стандартам за узагальненими критеріями. Для цього спочатку для кожного часткового критерію (індикатора) знаходимо «найкраще» («ідеально позитивне рішення – IPS») та «найгірше» («ідеально негативне рішення – INS») значення, враховуючи характер монотонності цільових функцій.

Позначимо $(u_j^k)^+ = \max_i u_{ji}^k$ і $(u_j^k)^- = \min_i u_{ji}^k$, якщо k -й індикатор j -го узагальненого критерію має монотонно зростаючу цільову функцію. Нехай $(u_j^k)^+ = \min_i u_{ji}^k$ і $(u_j^k)^- = \max_i u_{ji}^k$, у випадку монотонно спадної цільової функції для k -го індикатора j -го узагальненого критерію.

Наступним кроком є обчислення ступеня близькості. Так, відстань між i -ю альтернативою та IPS обчислюється за формулою $S_{ji}^+ = \sqrt{\sum_k (u_{ji}^k - (u_j^k)^+)^2}$.

Аналогічно, відстань до INS: $S_{ji}^- = \sqrt{\sum_k (u_{ji}^k - (u_j^k)^-)^2}$. Відносна близькість i -ої альтернативи до ідеальних за j -м узагальненим критерієм, яка трактується як

рівень її відповідності (наближення до стандартів) за цим критерієм визначається як $C_{ji} = \frac{S_{ji}^-}{S_{ji}^- + S_{ji}^+}$. У табл. 6 наведено результати відповідних розрахунків (у транспонованому вигляді).

На 2-му етапі за аналогічними процедурами визначаємо інтегральні рівні відповідності понять із урахуванням усіх узагальнених критеріїв. Для цього, оскільки «матриця рішень» $\|C_{ji}\|_{8 \times 4}$ є безрозмірною, то «зважуємо» її за допомогою отриманих вище вагових коефіцієнтів w_1, w_2, \dots, w_8 за формулою: $p_{ji} = w_j c_{ji}$ ($i = 1, 2, \dots, 10, j = 1, 2, \dots, 3$).

Далі позначивши $p_j^+ = \max_i p_{ji}$ і $p_j^- = \min_i p_{ji}$, обчислимо «відстані» $D_i^+ = \sqrt{\sum_j (p_{ji} - p_j^+)^2}$, $D_i^- = \sqrt{\sum_j (p_{ji} - p_j^-)^2}$, та на їх основі відносну «відстань» $R_i = \frac{D_i^-}{D_i^- + D_i^+}$, яка визначає інтегральні рівні відповідності понять стандартам.

Результати відповідних розрахунків наведено в табл. Б.6.

Таблиця Б.6

Результати багатокритеріального оцінювання відповідності стандартам визначень (на основі методу TOPSIS) поняття «організаційний розвиток»

Поняття	Часткові критерії (індикатори) оцінювання конкурентоспроможності			СП*
	DGv	DPr	DSp	
П10	0,76	0,74	1,00	0,83
П7	0,79	0,47	0,89	0,72
П3	0,41	0,54	0,89	0,61
П6	0,62	0,20	0,89	0,57
П1	0,30	0,38	0,86	0,51
П2	0,58	0,04	0,90	0,51
П4	0,52	0,18	0,10	0,27
П9	0,36	0,17	0,09	0,21

П8	0,32	0,03	0,00	0,12
П5	0,34	0,00	0,01	0,11

Джерело: Складено автором

Отже, за методом TOPSIS, поняття розташувались в наступному порядку: П7, П10, П6, П2, П3.

Однак, за результатами проведеного аналізу, встановлено, що тільки п'ять з 10 проаналізованих визначень наближено відповідають стандартам. Доцільним буде в даному випадку застосування методу налагодження та тестування стратегічних припущень (Strategic assumption surfacing and testing^{xxi}) для визначення поняття «організаційний розвиток».

Проаналізуємо п'ять визначень за даною методикою за такими етапами:

1. Ідентифікація часткових припущень у наведених поняттях: 1.1.1
2. 1.1. Організаційний розвиток – це загальносистемний ціннісно-орієнтований комплексний процес щодо використання знань поведінкових наук з адаптивною розвитку, вдосконалення та посилення організаційних можливостей таких як стратегія, структура, процеси, людей і культур, які призводять до ефективності організації.
 - 1.1.2
 - 1.1.3
 - 1.1.4
 - 1.1.5
 - 1.2.1
3. 1.2. Організаційний розвиток – це плановий, управлінський і систематичний процес перетворень в області культури, систем і поведінки організації з метою підвищення її ефективності у вирішенні проблем і досягненні цілей.
 - 1.2.2
 - 1.2.3
 - 1.2.4
 - 1.3.1
4. 1.3. Організаційний розвиток – довготривала робота по удосконаленню процесів вирішення проблем і оновленню в організації шляхом
 - 1.3.2

1.3.3 ефективного спільного регулювання 1.3.4 культурних постулатів організації
1.3.5
– при особливій увазі до культури всередині формальних робочих груп
1.3.6 1.3.7
– з допомогою агента змін, чи каталізатора, – використовуючи теорію і
технологію прикладної науки про поведінку, враховуючи дослідження
дією.

5. 1.4. Організаційний розвиток виявляється в удосконаленні структурних 1.4.1
характеристик 1.4.2 як усередині підприємства, коли там відбуваються
1.4.3 1.4.4
реструктуризація, реінжиніринг, впроваджуються мережоподібні або
віртуальні принципи функціонування, так і в його 1.4.5 зовнішній політиці,
1.4.6
коли йдеться про розгортання інтеграційних процесів з огляду на
1.4.7
специфіку ринку, посилення конкурентної боротьби тощо.

6. 1.5. Організаційний розвиток є спробою що 1.5.1 планується на рівні
1.5.2 організації починається з верхньої частини організаційної ієрархії для
1.5.3 1.5.4
того, щоб підвищити ефективність в організації через планування
1.5.5
заходів в організаційних процесах, використовуючи знання
поведінкових наук.

2. Наступним етапом є систематизація узгоджених за змістом часткових припущень та формулювання висновків за кожною групою з метою формування узагальненого часткового визначення даної категорії.

1.1.1 + 1.2.2 + 1.3.1. + 1.3.2 + 1.4.1 + 1.5.1. + 1.5.4 – комплексний, стратегічно орієнтований процес;

1.1.2 + 1.3.7 + 1.5.5 – використання знань прикладних наук про поведінку;

1.1.3 + 1.1.4 + 1.2.2 + 1.3.4 + 1.4.4 + 1.4.6 – зміни у стратегії, структурі, процесах та культурі;

6.1.5 + 1.2.3 + 1.3.3 + 1.5.3 – ефективності функціонування організації;

1.3.6 + 1.4.2 + 1.4.3 + 1.4.5 + 1.4.7 – як відповідь на загрози зовнішнього середовища.

3. Неузгоджені часткові припущення також аналізуємо наступним чином: формулюємо для кожного такого припущення контр припущення (табл.Б.7) та будуємо систему координат «індиферентно-важливо, непевно-впевнено» (рис.Б.2).

Таблиця Б.7

Матриця контрприпущень

Припущення	Контрприпущення
1.2.4 – досягненні цілей	1.2.4* – досягнення цілей є показником ефективності організаційного розвитку
1.3.5 – культура всередині формальних робочих груп	1.3.5* – культури всередині формальних робочих груп може негативно впливати на організаційний клімат організації
1.5.2 – починається з верхньої частини організаційної ієрархії	1.5.2* – вертикальна організаційна ієрархія має прогалини у комунікаціях між рівнями

Джерело: Складено автором

4. Індиферентні припущення відкидаємо, як і ті, що виявилися важливими, але ступінь впевненості в правдивості яких (навіть після повторного розгляду) невисока. Через свою актуальність, припущення, які потрапляють у крайню ліву частину діаграми мають менше значення для ефективного вирішення проблеми. Ті, які знаходяться у верхньому правому квадранті важливі, але найбільш важливими з яких є ті, які знаходяться у правому нижньому квадраті. Через свою важливість і через нашу невпевненість, вони заслуговують на особливу увагу.

Враховуючи вищенаведене, пропонуємо власне визначення поняття «організаційний розвиток»:

ОР – це комплексний, стратегічно орієнтований процес якісних змін організаційного профілю підприємства, спрямований на підвищення ефективності функціонування організації за рахунок змін у стратегії, структурі, процесах та культурі з використанням знань прикладних наук про поведінку.

Діагностика банкрутства ВІХ

Під діагностикою банкрутства розуміють використання сукупності методів фінансового аналізу для своєчасного розпізнавання симптомів фінансової кризи на підприємстві й оперативного реагування на неї табл. Д.1

Таблиця Б.1

Динаміка показників ймовірності банкрутства за методикою НБУ НАЕК
«ЕНЕРГОАТОМ» 2012-2016 рр.

Нбу платоспром	2012	2013	2014	2015	2016
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,9	1,94	1,27	1,42	1,73
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,68	0,78	0,62	0,57	0,7
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,03	0,04	0,02	0,002	0,011
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,03	0,03	0,1	0,004	0,012
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,8	0,7	0,8	0,8	0,8

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності.

Визначення платоспроможності підприємства за методикою НБУ:

Проаналізувавши зміну показників даної таблиці, можна зробити висновки про те, що підприємство здатне погасити високоліквідними активами (грошовими коштами та фінансовими інвестиціями) свої короткострокові зобов'язання, при цьому дана неспроможність не змінилася на протязі декількох років. Негативну тенденцію має нездатність підприємства погасити короткострокові зобов'язання в встановлені строки. Негативним фактором являється зменшення можливостей маневрувати власними коштами. **СІ.**

Визначення поточної і критичної неплатоспроможності і розрахунок коефіцієнту Бівера:

Поточна неплатоспроможність = Грошові кошти та їх еквіваленти – поточні зобов'язання < 0;

Коефіцієнт покриття = Оборотні кошти / Поточні зобов'язання < 1,5;

(Покриття менше 1 і підприємство не отримало прибутку – ліквідаційна процедура);

$Kз = (\text{власний капітал} - \text{необоротні активи}) / \text{оборотні активи}$.

Коефіцієнт У. Бівера розраховується, як відношення різниці між чистим прибутком і нарахованою амортизацією до суми довгострокових і поточних зобов'язань, за формулою:

$K_{\text{Бівера}} = (\text{Чистий прибуток} + \text{Амортизація}) / \text{Зобов'язання}$

Аналізуючи розрахунок поточної, критичної платоспроможності і розрахунок к. Бівера можна зробити висновок, що фінансовий стан підприємства, станом на 2009-2013 роки має місце ознака низької ймовірності банкрутства, у 2014 р. підприємство з -0,14 стало за рік до банкрутства, 0,44 у 2015р. – це висока імовірність банкрутства.

Таблиця Б.2

Динаміка показників поточної і критичної платоспроможності і коефіцієнту Бівера по НАЕК «ЕНЕРГОАТОМ» 2012-2016 рр.

	2012	2013	2014	2015	2016
рентабельність активів	-	-	-	0,05	0,01
фінансовий ліверидж	3,2	2,6	6,7	2,9	1,5
коефіцієнт покриття активів власним капіталом	-	-	0,1	0,11	0,11
коефіцієнт покриття	1,9	1,94	1,27	1,42	1,73
коефіцієнт Бівера= $\frac{\text{ч.п.} + \text{аморт.}}{\text{зобов.}}$	0,16	0,24	-0,12	0,38	0,36

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності.

Ознакою формування незадовільної структури балансу є таке фінансове становище підприємства, в яких протягом тривалого часу (1,5-4 роки) коефіцієнт Бівера не перевищує 0,2, що відображає небажане скорочення частки прибутку, яка направляється на розвиток виробництва. Така тенденція призводить до незадовільної структури балансу, коли підприємство починає працювати в борг іх коефіцієнт забезпечення власними засобами стає меншим 0,1. Оскільки ВІХ має ознаки поточної неплатоспроможності, а коефіцієнт покриття (Кп) у кінці звітного періоду більше свого нормативного значення – 1,5, то підприємство являється частково неплатоспроможним. СІ

Не менш відома в цьому напрямку є праця західного економіста Е.Альтмана, що розробив за допомогою апарату мультиплікаційного дискримінантного аналізу (Multiple-discriminant analysis, MDA) методику розрахунку індексу кредитоспроможності. Розрахунок ймовірності банкрутства за п'ятифакторною моделлю Альтмана проводиться за формулою:

$$Z = 0,012X_1 + 0,014X_2 + 0,033X_3 + 0,006X_4 + 0,999X_5$$

X_1 – робочий капітал / валюта балансу;

X_2 – сума нерозподіленого прибутку (непокритого збитку) та резервного капіталу / валюта балансу;

X_3 – звичайний прибуток до оподаткування + проценти за кредит / валюта балансу;

X_4 – ринкова вартість підприємств (ринкова вартість корпоративних прав) / позичковий капітал;

X_5 – чиста виручка від реалізації продукції / валюта балансу.

Показники для визначення ймовірності банкрутства за моделлю Альтмана показано в табл. Б.3

Таблиця Б.3

Динаміка показників моделі Альтмана
НАЕК «ЕНЕРГОАТОМ» 2012-2016 рр.

Показники	2012	2013	2014	2015	2016
X_1	-0,09	-0,08	-0,11	-0,08	-0,04
X_2	0,021	0,0018	0,2	-0,055	-0,031
X_3	-0,09	-0,08	-0,11	0,0025	0,0147
X_4	0,021	0,0018	0,002	0,014	3,4
X_5	-0,09	-0,08	-0,11	-0,12	0,0009
Z	1,5	1,5	1,6	1,7	1,42

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності.

Провівши розрахунок ймовірності банкрутства за п'ятифакторною моделлю Альтмана, можна зробити висновок, що імовірність банкрутства підприємства є дуже низька. Також можна прослідкувати, так як $Z \leq 1,8$, то підприємство має високу імовірність банкрутства уже тривалий період. **ВІ**

Розрахунок ймовірності банкрутства за моделлю Спрінгейта наведено в табл. Б.4.

Розрахунок ймовірності банкрутства за моделлю Спрінгейта проводиться за формулою:

$$Z = 1,03A + 3,07B + 0,66C + 0,4D$$

де: А – робочий капітал / загальна вартість активів;

В – прибуток до сплати податків та процентів / загальна вартість активів;

С – прибуток до сплати податків / короткострокова заборгованість;

Д – обсяг продажу / загальна вартість активів.

Діагностика банкрутства ДП «НАК «УКРЕНЕРГО» наведена табл. Б.4

Таблиця Б.4

Динаміка показників ймовірності банкрутства за методикою НБУ

ДП «НАК «УКРЕНЕРГО» 2012-2016 рр.

нбу платоспром	2012	2013	2014	2015	2016
Коефіцієнт поточної ліквідності	0.43	0.28	0.84	1.56	1.57
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0.35	0.24	0,77	1,5	1.5
Коефіцієнт загальної ліквідності	0.18	0.069	0.15	0.87	0.84
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,53	0,48	0,42	0,91	10,2
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,68	0,66	0,44	0,32	0,32

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності.

Визначення платоспроможності підприємства за методикою НБУ:

Проаналізувавши зміну показників даної таблиці, можна зробити висновки про те, що підприємство здатне погасити високоліквідними активами (грошовими коштами та фінансовими інвестиціями) свої короткострокові зобов'язання, при цьому дана неспроможність не змінилася на протязі декількох років. Негативну тенденцію має нездатність підприємства погасити короткострокові зобов'язання в встановлені строки. Негативним фактором являється зменшення можливостей маневрувати власними коштами. **СІ.**

Визначення поточної і критичної неплатоспроможності і розрахунок коефіцієнту Бівера:

Таблиця Б.5

Динаміка показників поточної і критичної платоспроможності і коефіцієнту Бівера по ДП «НАК «УКРЕНЕРГО» 2012-2016 рр.

	2012	2013	2014	2015	2016
рентабельність активів	-	-	-	0,05	0,01
фінансовий ліверидж	3,2	2,6	6,7	2,9	1,5
коефіцієнт покриття активів власним капіталом	-	-	0,1	0,11	0,11
коефіцієнт покриття	1,9	1,94	1,27	1,42	1,73
коефіцієнт Бівера= $\frac{\text{ч.п.} + \text{аморт./зобов.}}{\text{ч.п.}}$	0,16	0,24	-0,12	0,38	0,36

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності.

Ознакою формування незадовільної структури балансу є таке фінансове становище підприємства, в яких протягом тривалого часу (1,5-4 роки) коефіцієнт Бівера не перевищує 0,2, що відображає небажане скорочення частки прибутку, яка направляється на розвиток виробництва. Така тенденція призводить до незадовільної структури балансу, коли підприємство починає працювати в борг іх коефіцієнт забезпечення власними засобами стає меншим 0,1. Оскільки ВІХ має ознаки поточної неплатоспроможності, а коефіцієнт покриття (Кп) у кінці звітного періоду більше свого нормативного значення – 1,5, то підприємство являється часково неплатоспроможним. **СІ**

Показники для визначення ймовірності банкрутства за моделлю Альтмана показано в табл. Б.6

Таблиця Б.6

Динаміка показників моделі Альтмана
ДП «НАК «УКРЕНЕРГО» 2012-2016 рр.

Показники	2012	2013	2014	2015	2016
X1	-0,08	0,10	0,48	0,54	0,04
X2	0,04	0,13	0,26	0,23	0,16
X3	0,05	0,16	0,10	0,10	0,06
X4	0,33	2,91	1,58	1,53	1,36
X5	0,74	0,95	0,70	1,019	0,958
Z	0,07	0,15	0,14	0,12	0,15

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності.

Провівши розрахунок ймовірності банкрутства за п'ятифакторною моделлю Альтмана, можна зробити висновок, що ймовірність банкрутства підприємства є дуже низька. Також можна прослідкувати, так як $Z \leq 1,8$, то підприємство має високу ймовірність банкрутства уже тривалий період. **ВІ**

Діагностика банкрутства ПрАТ «Укргідроенерго» наведена табл. Б.7

Таблиця Б.7

Динаміка показників ймовірності банкрутства за методикою НБУ

ПрАТ «Укргідроенерго» 2012-2016 рр.

Нбу платоспром	2012	2013	2014	2015	2016
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,07	1,89	1,05	0,87	1,88
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,9	1,2	0,94	0,81	1,4
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,47	0,33	0,19	0,23	0,78
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,1	0,21	0,15	0,24	0,32
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,12	0,16	0,24	0,28	0,08

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності.

Визначення платоспроможності підприємства за методикою НБУ:

Проаналізувавши зміну показників даної таблиці, можна зробити висновки про те, що підприємство здатне погасити високоліквідними активами (грошовими коштами та фінансовими інвестиціями) свої короткострокові зобов'язання, при цьому дана неспроможність не змінилася на протязі декількох років. Негативну тенденцію має нездатність підприємства погасити короткострокові зобов'язання в встановлені строки. Негативним фактором являється зменшення можливостей маневрувати власними коштами. **СІ**.

Визначення поточної і критичної неплатоспроможності і розрахунок коефіцієнту Бівера:

Таблиця Б.8

Динаміка показників поточної і критичної платоспроможності і коефіцієнту Бівера по ПрАТ «Укргідроенерго» 2012-2016 рр.

	2012	2013	2014	2015	2016
рентабельність активів	-	-	-	0,05	0,01
фінансовий ліверидж	3,2	2,6	6,7	2,9	1,5
коефіцієнт покриття активів власним капіталом	-	-	0,1	0,11	0,11
коефіцієнт покриття	1,9	1,94	1,27	1,42	1,73
коефіцієнт Бівера= $\frac{\text{ч.п.} + \text{аморт.}}{\text{зобов.}}$	0,16	0,24	-0,12	0,38	0,36

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності.

Оскільки ВІХ має ознаки поточної неплатоспроможності, а коефіцієнт покриття (Кп) у кінці звітного періоду більше свого нормативного значення – 1,5, то підприємство являється часково неплатоспроможним. **СІ**

Показники для визначення ймовірності банкрутства за моделлю Альтмана показано в табл. Б.9

Таблиця Б.9

Динаміка показників моделі Альтмана
ПрАТ «Укргідроенерго» 2012-2016 рр.

Показники	2012	2013	2014	2015	2016
X1	-0,08	0,10	0,48	0,54	0,04
X2	0,04	0,13	0,26	0,23	0,16
X3	0,05	0,16	0,10	0,10	0,06
X4	0,33	2,91	1,58	1,53	1,36
X5	0,74	0,95	0,70	1,019	0,958
Z	0,09	0,13	0,14	0,17	0,11

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності.

Провівши розрахунок ймовірності банкрутства за п'ятифакторною моделлю Альтмана, можна зробити висновок, що імовірність банкрутства підприємства є дуже низька. Також можна прослідкувати, так як $Z \leq 1,8$, то підприємство має високу імовірність банкрутства уже тривалий період. **ВІ**

ДОДАТОК В

Таблиця В.1

Ретроспективний аналіз інтеграційних процесів становлення
енергетичного холдингу ДТЕК*

Назва підприємства	Дата купівлі	Бізнес сегмент	Частка акцій	Вартість покупки, млн. грн..
ТОВ «ДТЕК Східенерго»	4 лютого 2004	Генерація електроенергії	75.00%	9
ТОВ «Техремпоставка»	24 травня 2004	Генерація електроенергії	8,81%	
ПАТ «ДТЕК Павлоградвугілля»	26 червня 2004	Видобуток та збагачення вугілля	92.11%	1 401,1
ПАТ «ДТЕК Шахта Комсомолец Донбасу»	19 січня 2005	Видобуток та збагачення вугілля	33.27%	25,6
ТОВ «Техремпоставка»	20 квітня 2005	Генерація електроенергії	14,74%	
ТОВ «Техремпоставка»	28 листопада 2005	Генерація електроенергії	23,94%	55,6
ТОВ «ДТЕК Східенерго»	29 грудня 2005	Генерація електроенергії	23,94%	25,8
ПАТ «ДТЕК Шахта Комсомолец Донбасу»	8 лютого 2006	Видобуток та збагачення вугілля	44,64%	
ПАТ «ДТЕК Шахта Комсомолец Донбасу»	20 березня 2006	Видобуток та збагачення вугілля	16,73%	
ПАТ «ДТЕК ПЕМ–Енерговугілля»	25 квітня 2006	Продаж електроенергії	70,65%	
ПАТ «ДТЕК ПЕМ–Енерговугілля»	11 вересня 2006	Продаж електроенергії	20,47%	
ТОВ «Сервіс-Інвест» (ТОВ «ДТЕК Високовольтні мережі» з 24.12.2013 р.)	15 вересня 2006	Продаж електроенергії	100%	
ПАТ «ДТЕК Дніпроенерго»	18 вересня 2006	Генерація електроенергії	8,3%	201
ТОВ ЦЗФ «Курахівська»	25 жовтня 2006	Видобуток та збагачення вугілля	100%	
ПАТ «ДТЕК Донецькобленерго»	27 жовтня 2006	Продаж електроенергії	1,99%	
ПАТ «ДТЕК Західенерго»	29 жовтня 2006	Генерація електроенергії	0,38%	
ПАТ «ДТЕК Павлоградвугілля»	21 лютого 2007	Видобуток та збагачення вугілля	7,81%	
ТОВ «Моспінське ВПП»	14 березня 2007	Видобуток та збагачення вугілля	90%	
ПАТ «Київенерго»	18 березня 2007	Генерація електроенергії	6,12%	
ПАТ «ДТЕК	17 червня 2007	Генерація	35,93%	1 052

Дніпроенерго»		електроенергії		
ПАТ «ДТЕК Добропільська ЦЗФ»	червень 2008	Видобуток та збагачення вугілля	60%	
ПАТ «ДТЕК Октябрьська ЦЗФ»	червень 2008	Видобуток та збагачення вугілля	61%	
ТОВ «ДТЕК Трейдинг»	Липень 2009	Торгівля вугільною продукцією	100%	
ТОВ «Вінд Пауер» склад: «ДТЕК Приазовський» включає Бердянську ВЕС (150 МВт), Приморську ВЕС (200 МВт), Ботієвську ВЕС (200 МВт.); «ДТЕК Мангуш»	Липень 2009	Генерація електроенергії	100%	
ПАТ «ДТЕК Дніпроенерго»	Серпень 2009	Генерація електроенергії	3,23%	
ПАТ «ДТЕК Донецькобленерго»	Вересень 2009	Продаж електроенергії	30,59%	
ПАТ «Київенерго»	грудень 2010	Генерація електроенергії	33,86%	590
ПАТ «ДТЕК Дніпроенерго»	Грудень 2010	Генерація електроенергії	0,09%	
ПАТ «ДТЕК Західенерго»	березень 2011	Генерація електроенергії	24,68%	
ПАТ «ДТЕК Шахта Комсомолец Донбасу»	березень 2011	Видобуток та збагачення вугілля	0,39%	
ПАТ «Київенерго»	9 грудня 2011	Генерація електроенергії	38,47%	450,5
ДТЕК Нафтогаз	Червень 2011	Розвиток нафто- і газовидобувного бізнесу	100%	
ТОВ «ДТЕК Свердловантрацит»	Грудень 2011	Видобуток та збагачення вугілля	100%	Концесія на 49 років
ТОВ «ДТЕК Ровенькиантрацит»	Грудень 2011	Видобуток та збагачення вугілля	100%	Концесія на 49 років
ПАТ «ДТЕК Західенерго»	10 січня 2012	Генерація електроенергії	45,88%	1 932
ПАТ «ДТЕК Донецькобленерго»	11 січня 2012	Продаж електроенергії	38,77%	467,6
ПАТ «ДТЕК Дніпроенерго»	13 березня 2012	Генерація електроенергії	25,39%	1 179,7
ПАТ «ДТЕК Дніпрообленерго»	17 квітня 2012	Продаж електроенергії	51,51%	660,1
ПАТ «ДТЕК Крименерго»	4 травня 2012	Продаж електроенергії	57,5%	256
ВАТ «Шахтоуправління «Обухівська» РФ	30 червня 2012	Видобуток та збагачення вугілля	100%	310
ВАТ «Донської антрацит» РФ	30 червня 2012	Видобуток та збагачення вугілля	100%	

ТОВ «Сулінантрацит» РФ	30 червня 2012	Видобуток та збагачення вугілля	100%	
ТДВ «Шахта «Білозерська»	Липень 2012	Видобуток та збагачення вугілля	95,44%	202
ПАО «Нафтогазвидобування»	Липень 2013	Розвиток нафто- і газовидобувного бізнесу	50%	

Джерело: Складено автором на основі [123]

Діагностика банкрутства ТОВ ДТЕК

Під діагностикою банкрутства розуміють використання сукупності методів фінансового аналізу для своєчасного розпізнавання симптомів фінансової кризи на підприємстві й оперативного реагування на неї табл. Г.1

Таблиця Г.1

Динаміка показників ймовірності банкрутства за методикою НБУ ДТЕК
2009-2015 рр.

нбу платоспром	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,71	1,64	3,39	3,50	1,16	0,53	0,38
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,36	0,71	0,40	0,46	0,60	0,23	0,24
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,13	0,404	0,911	0,329	0,254	0,139	0,010
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,38	0,520	0,709	0,563	0,694	1,564	4,691
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,99	0,99	0,98	0,77	0,68	0,71	0,28

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності.

Визначення платоспроможності підприємства за методикою НБУ:

Проаналізувавши зміну показників даної таблиці, можна зробити висновки про те, що підприємство не здатне погасити високоліквідними активами (грошовими коштами та фінансовими інвестиціями) свої короткострокові зобов'язання, при цьому дана неспроможність не змінилася на протязі декількох років. Негативну тенденцію має нездатність підприємства погасити короткострокові зобов'язання в встановлені строки. Позитивним фактором являється збільшення можливостей у деяких підприємств маневрувати власними коштами.

Аналізуючи розрахунок поточної, критичної платоспроможності і розрахунок к. Бівера можна зробити висновок, що фінансовий стан підприємства, станом на 2009-2013 роки має місце ознака низької ймовірності банкрутства, у 2014 р. підприємство з -0,14 стало за рік до банкрутства, 0,44 у 2015р. – це висока імовірність банкрутства.

Динаміка показників поточної і критичної платоспроможності і коефіцієнту Бівера по ДТЕК 2009-2015 рр.*

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
поточна платоспроможність= $\frac{\text{р.к.}-\text{поточ.з.}}{\text{г}}$	0,13	0,40	0,91	0,33	0,25	0,14	0,01
коефіцієнт покриття = $\frac{\text{об.к.}}{\text{поточ.з.}}$	0,71	1,64	3,39	3,50	1,16	0,53	0,38
коефіцієнт забезпечення $\frac{\text{в.об.к.}+\text{вл.кап.}+\text{необ.ак.}}{\text{о б.ак.}}$	6,68	4,66	9,29	4,98	4,39	3,12	3,45
коефіцієнт Бівера= $\frac{\text{ч.п.}+\text{аморт.}}{\text{зобов.}}$	0,25	0,35	0,18	0,71	0,17,	0,14	0,44

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності.

Ознакою формування незадовільної структури балансу є таке фінансове становище підприємства, в яких протягом тривалого часу (1,5-4 роки) коефіцієнт Бівера не перевищує 0,2, що відображає небажане скорочення частки прибутку, яка направляється на розвиток виробництва. Така тенденція призводить до незадовільної структури балансу, коли підприємство починає працювати в борг іх коефіцієнт забезпечення власними засобами стає меншим 0,1. Оскільки підприємство має ознаки поточної неплатоспроможності, а коефіцієнт покриття (Кп) у кінці звітного періоду менше свого нормативного значення – 1,5, то підприємство являється критично неплатоспроможним.

Показники для визначення ймовірності банкрутства за моделлю Альтмана показано в табл. Г.3

Динаміка показників моделі Альтмана ДТЕК 2009-2015 рр.*

Показники	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
X1	-0,08	0,10	0,48	0,54	0,04	-0,26	-0,38
X2	0,04	0,13	0,26	0,23	0,16	0,04	-0,08
X3	0,05	0,16	0,10	0,10	0,06	-0,05	-0,21
X4	0,33	2,91	1,58	1,53	1,36	1,83	0,49
X5	0,74	0,95	0,70	1,019	0,958	0,850	0,843
Z	0,07	0,13	0,14	0,18	0,11	0,06	0,03

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності.

Провівши розрахунок ймовірності банкрутства за п'ятифакторною моделлю Альтмана, можна зробити висновок, що ймовірність банкрутства підприємства є дуже низька. Також можна прослідкувати, так як $Z \leq 1,8$, то підприємство має високу ймовірність банкрутства уже тривалий період.

Розрахунок ймовірності банкрутства за моделлю Спрінгейта наведено в табл. Г.4.

Таблиця Г.4

Динаміка показників моделі Спрінгейта ДТЕК 2009-2015 рр.*

Показники	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
A	-0,08	0,10	0,48	0,54	0,04	-0,26	-0,38
B	0,06	0,15	0,10	0,10	0,05	-0,16	-0,33
C	0,21	0,95	0,50	0,45	0,25	-0,30	-0,53
D	0,74	0,95	0,70	1,02	0,96	0,85	0,84
Z	0,52	1,59	1,42	1,56	0,75	-0,61	-1,40

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності.

Якщо $X < 0,862$, то ймовірність банкрутства підприємства дуже висока. Провівши розрахунки та проаналізувавши показники та провівши розрахунки за моделлю Спрінгейта, можна сказати, що ймовірність банкрутства підприємства є дуже високою, тому що $Z \leq 0,862$.

**Анкета
визначення важливості взаємозв'язків критеріїв оцінки гар**

Шановні респонденти, просимо вас посприяти в проведенні опитування щодо ідентифікації стратегічних гар за кожним із виділених аспектів діяльності енергетичного холдингу. Мета нашого наукового дослідження полягає у виявленні стратегічних можливостей зростання компанії, що пов'язані з оцінкою ефективності діяльності. Ваші успіхи у стратегічному управлінні енергетичним холдингом заслуговують визнання, адже застосування сучасних практик стратегічного аналізу в реаліях функціонування національної економіки є індикатором високого професіоналізму, тому ваші думки є надзвичайно важливими та цінними для нас. Щиро сподіваємося, на зворотній зв'язок.

Анкета складається з двох частин: перша частина орієнтована на ідентифікацію структури стратегічних гар за кожним аспектом діяльності; друга частина – оцінювання важливості взаємовпливів критеріїв кожного з виділених стратегічних гар за кожним аспектом діяльності енергетичного холдингу.

Частина I: Оцінювання структури стратегічних гар за кожним аспектом діяльності енергетичного холдингу

Авторами виділено вісім стратегічних гар за аспектами діяльності, які у свою чергу мають певні показники, що їх характеризують. Респондентам пропонується оцінити взаємовплив кожного аспекта на інший даних стратегічних гар за 4-х бальною шкалою:

оцінка	характеристика
0	відсутність впливу
1	низький рівень впливу
2	середній рівень впливу
3	високий рівень впливу
4	надзвичайно високий рівень впливу

Відповідні результати внести в рис. 1.Ч. 1.

Стратегічні gap	управлінські	фінансові	маркетингові	соціальні	виробничі	екологічні	інституційні	інноваційно-технологічні
управлінські								
фінансові								
маркетингові								
соціальні								
виробничі								
екологічні								
інституційні								
інноваційно-технологічні								

Рис.1. Ч. 1. Матриця взаємовпливів стратегічних gap за аспектами діяльності холдингу

Примітка. Якщо даний перелік стратегічних показників, на вашу думку необхідно доповнити, просимо ваші пропозиції занести в останню графу анкети.

Частина II: Оцінювання важливості взаємовпливів показників кожного з виділених стратегічних gap за аспектами діяльності

Респондентам пропонується оцінити взаємовпливи кожного з виділених стратегічних gap за аспектами діяльності на іншого, використавши таку шкалу для оцінювання: 0 означає відсутність впливу між показниками; 1 являє собою низький рівень впливу; 2 являє собою середній рівень впливу; 3 являє собою високий рівень впливу; і 4 – надзвичайно високий рівень впливу.

Наприклад, вплив Організаційної структури ВІК на Організаційну систему управління є дуже високим, тому оцінюється в 4 бали. Дане значення відповідно ставиться у поле матриці (рис. 1 Ч. 2.)

Критерії	Організаційна структура ВІК, m_1	Організаційна система управління, m_2	Кадрова структура ВІК, m_3
Організаційна структура ВІК, m_1			
Організаційна система управління, m_2			
Кадрова структура ВІК, m_3			

Рис.1. Ч. 2. Зразок заповнення матриці взаємовпливів показників*

Джерело: складено автором

* 1. Оцініть рівень взаємовпливів показників кожного з виділених стратегічних показників за фінансовим аспектом діяльності, група ліквідність: використавши таку шкалу для оцінювання:

0 означає відсутність впливу між показниками;

1 являє собою низький рівень впливу;

2 являє собою середній рівень впливу;

3 являє собою високий рівень впливу;

4 – надзвичайно високий рівень впливу.

	Абсолютна ліквідність	Швидка ліквідність	Поточна ліквідність	Маневреність власних коштів
Абсолютна ліквідність	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Швидка ліквідність	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Поточна ліквідність	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Маневреність власних коштів	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

* 2. Оцініть рівень взаємовпливів показників кожного з виділених стратегічних показників за фінансовим аспектом діяльності, група аналіз майнового стану підприємства: використавши таку шкалу для оцінювання:

0 означає відсутність впливу між показниками;

1 являє собою низький рівень впливу;

2 являє собою середній рівень впливу;

3 являє собою високий рівень впливу;

4 – надзвичайно високий рівень впливу.

	Коефіцієнт зносу основних засобів	Коефіцієнт оновлення основних засобів	Коефіцієнт вибуття основних засобів
Коефіцієнт зносу основних засобів	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Коефіцієнт оновлення основних засобів	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Коефіцієнт вибуття основних засобів	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

* 4. Оцініть рівень взаємовпливів показників кожного з виділених стратегічних показників за фінансовим аспектом діяльності, група фінансова стійкість: використавши таку шкалу для оцінювання:

- 0 означає відсутність впливу між показниками;
 1 являє собою низький рівень впливу;
 2 являє собою середній рівень впливу;
 3 являє собою високий рівень впливу;
 4 – надзвичайно високий рівень впливу.

	Коефіцієнт автономії	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Коефіцієнт фінансового левериджу	Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	Коефіцієнт фінансової залежності
Коефіцієнт автономії	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Коефіцієнт фінансового левериджу	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Коефіцієнт фінансової залежності	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

* 5. Оцініть рівень взаємовпливів показників кожного з виділених стратегічних показників за фінансовим аспектом діяльності, група ділова активність: використавши таку шкалу для оцінювання:

- 0 означає відсутність впливу між показниками;
 1 являє собою низький рівень впливу;
 2 являє собою середній рівень впливу;
 3 являє собою високий рівень впливу;
 4 – надзвичайно високий рівень впливу.

	Коефіцієнт загальної оборотності капіталу	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Співвідношення дебіторської та кредиторської	Тривалість операційного циклу
Коефіцієнт загальної оборотності капіталу	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Співвідношення дебіторської та кредиторської	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Тривалість операційного циклу	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

* 6. Оцініть рівень взаємовпливів показників кожного з виділених стратегічних показників за управлінським аспектом діяльності, група кадрова структура: використавши таку шкалу для оцінювання:

0 означає відсутність впливу між показниками;

1 являє собою низький рівень впливу;

2 являє собою середній рівень впливу;

3 являє собою високий рівень впливу;

4 – надзвичайно високий рівень впливу.

	Продуктивність праці	Коефіцієнт постійності складу	Питома вага основних робочих	Кваліфікаційний рівень працівників	Коефіцієнт плинності кадрів
Продуктивність праці	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Коефіцієнт постійності складу	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Питома вага основних робочих	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Кваліфікаційний рівень працівників	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Коефіцієнт плинності кадрів	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Додаток Д

Перелік експертів, що брали участь в анкетуванні

До складу Експертного ядра входили: заступник керівника департаменту з управління продажами, заступник директора з технічного забезпечення продажів, заступник директора енергоремонтного підрозділу, заступник директора дирекції з комерційної діяльності, по великим проектам, закупівель, бізнес-партнерів, фінансів, правового забезпечення, екологічної та промислової безпеки.

Також експертами за стратегічними бізнес-одинацями холдингу були:
СБО 1: заступник директора по відновлюваній енергетиці, заступник директора морської вітроелектростанції, заступник директора фінансового департаменту по відновлюваній енергетиці;

СБО 2: заступники директорів шахтоуправлінь, заступники директорів облэнерго, заступник директора з планування та організації виробництва, заступник директора з сервісного обслуговування;

СБО 3: керівник департаменту з економіки та фінансів, керівник департаменту з капітального будівництва, менеджер із зовнішніх зв'язків, керівник департаменту з охорони праці, промислової безпеки та охорони довкілля, головний інженер нафтогазвидобування.

1-й етап. Обчислення коефіцієнта нормалізації

Сума										Сума									
0,00	3,67	3,67	3,67	3,33	2,00	1,00	1,00	0,00	18,33	0,00	3,67	3,67	3,67	3,33	2,00	1,00	1,00	0,00	14,33
1,00	0,00	0,00	1,00	0,67	0,00	0,00	1,00	1,00	4,67	1,00	0,00	1,00	1,33	1,67	1,00	1,00	1,00	1,00	5,00
0,33	1,00	0,00	1,00	0,33	1,00	2,00	2,00	1,00	8,67	0,00	1,33	0,00	1,67	0,33	3,33	0,00	1,67	0,33	3,33
0,33	0,00	1,00	0,00	0,33	1,00	2,00	1,00	0,00	5,67	0,67	0,00	1,00	0,00	1,00	0,00	1,00	0,00	0,33	2,00
0,33	0,67	1,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,00	4,00	1,00	0,67	0,67	0,67	0,33	2,00	1,00	1,00	1,00	2,67
1,00	0,00	1,00	1,00	0,00	1,00	1,00	0,00	0,00	5,00	2,67	5,67	6,33	7,00	5,67					14,33
1,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	1,00	1,00	1,00	4,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2,00	1,00	1,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	6,00	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00
1,00	1,00	0,00	0,00	1,00	1,00	0,00	1,00	0,00	5,00	1,00	0,67	0,67	0,67	0,33	2,00	1,00	1,00	1,00	17,00
7,00	7,33	7,67	6,67	5,67	7,00	7,00	8,00	5,00		32,33									
Сума										Сума									
8,00	14,33	16,67	18,33	17,67	12,00	15,67	20,67	19,67	19,67	32,00	0,03								
0,05										0,03									

2-й етап. Нормалізація матриць (отримання матриць D)

0,00	0,20	0,20	0,20	0,18	0,11	0,05	0,05	0,00	0,00	0,00	0,04	0,04	0,03	0,01	0,07	0,08	0,11	0,07	0,08
0,05	0,00	0,00	0,05	0,04	0,00	0,00	0,05	0,05	0,05	0,03	0,00	0,00	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
0,02	0,05	0,00	0,05	0,02	0,05	0,11	0,11	0,05	0,05	0,00	0,03	0,00	0,03	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,02	0,00	0,05	0,00	0,02	0,05	0,11	0,05	0,00	0,00	0,00	0,00	0,03	0,00	0,03	0,03	0,03	0,06	0,03	0,00
0,02	0,04	0,05	0,00	0,00	0,05	0,00	0,00	0,05	0,05	0,00	0,03	0,03	0,00	0,00	0,03	0,02	0,04	0,02	0,00
0,05	0,00	0,05	0,05	0,00	0,00	0,05	0,05	0,05	0,00	0,00	0,03	0,03	0,03	0,03	0,00	0,03	0,03	0,03	0,03
0,05	0,00	0,00	0,00	0,00	0,05	0,00	0,05	0,05	0,05	0,03	0,00	0,03	0,03	0,03	0,00	0,03	0,00	0,03	0,00
0,11	0,05	0,05	0,00	0,00	0,00	0,05	0,00	0,05	0,05	0,00	0,03	0,03	0,03	0,03	0,00	0,00	0,03	0,03	0,03
0,05	0,05	0,00	0,00	0,05	0,05	0,00	0,05	0,00	0,00	0,06	0,03	0,00	0,03	0,03	0,00	0,03	0,00	0,03	0,03
										0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,00	0,03	0,03	0,03	0,03
										0,00	0,03	0,04	0,03	0,03	0,00	0,00	0,03	0,03	0,03
										0,06	0,03	0,04	0,03	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06
										0,00	0,00	0,02	0,04	0,04	0,02	0,04	0,02	0,03	0,00
										0,00	0,03	0,04	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
										0,00	0,03	0,04	0,03	0,03	0,00	0,03	0,03	0,03	0,03
										0,03	0,03	0,04	0,03	0,03	0,03	0,04	0,04	0,04	0,03
										0,00	0,03	0,03	0,03	0,03	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
										0,00	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03

3-й етап. Обчислення матриць E-A

1,00	-0,20	-0,20	-0,20	-0,18	-0,11	-0,05	-0,05	0,00	0,00	1,00	-0,04	-0,04	-0,03	-0,01	-0,07	-0,08	-0,11	-0,07	-0,08
-0,05	1,00	0,00	-0,05	-0,04	0,00	0,00	-0,05	-0,05	-0,05	-0,03	1,00	0,00	-0,03	-0,03	-0,03	-0,03	-0,03	-0,03	-0,03
-0,02	-0,05	1,00	-0,05	-0,02	-0,05	-0,11	-0,11	-0,05	-0,05	0,00	-0,03	1,00	-0,03	0,00	-0,03	-0,03	-0,03	-0,03	-0,03
-0,02	0,00	-0,05	1,00	-0,02	-0,05	-0,11	-0,05	0,00	0,00	0,00	0,00	-0,03	1,00	-0,03	-0,02	-0,04	-0,02	-0,03	-0,03
-0,02	-0,04	-0,05	0,00	1,00	-0,05	0,00	0,00	-0,05	-0,05	0,00	-0,03	-0,03	0,00	1,00	-0,03	-0,04	-0,03	-0,03	-0,03
-0,05	0,00	-0,05	-0,05	0,00	1,00	-0,05	-0,05	0,00	0,00	-0,03	0,00	-0,03	-0,03	-0,03	1,00	-0,03	-0,03	-0,03	-0,03
-0,05	0,00	0,00	0,00	0,00	-0,05	1,00	-0,05	-0,05	-0,05	0,00	-0,03	-0,03	-0,03	-0,03	0,00	1,00	-0,03	-0,03	-0,03
-0,11	-0,05	-0,05	0,00	0,00	0,00	-0,05	1,00	-0,05	-0,05	0,00	-0,03	-0,03	-0,03	-0,03	0,00	0,00	1,00	-0,03	-0,03
-0,05	-0,05	0,00	0,00	-0,05	-0,05	0,00	-0,05	1,00	0,00	-0,06	-0,03	0,00	-0,03	-0,03	0,00	-0,03	1,00	-0,03	-0,03
										-0,03	-0,03	-0,03	-0,03	-0,03	0,00	0,00	-0,03	1,00	-0,03
										0,00	-0,03	-0,04	-0,03	-0,03	0,00	0,00	-0,03	-0,03	1,00
										-0,06	-0,03	-0,04	-0,03	-0,06	-0,06	-0,06	-0,06	-0,06	-0,06
										0,00	0,00	-0,02	-0,04	-0,04	-0,02	-0,04	-0,02	-0,03	0,00
										0,00	-0,03	-0,04	-0,03	-0,03	0,00	-0,03	-0,03	-0,03	-0,03
										0,00	0,00	-0,02	-0,06	-0,06	-0,06	-0,06	-0,06	-0,06	-0,06
										0,00	-0,03	-0,04	-0,03	-0,03	0,00	-0,03	-0,03	-0,03	-0,03
										-0,03	-0,03	-0,02	-0,03	-0,03	-0,03	-0,04	-0,04	-0,04	-0,03
										0,00	-0,03	-0,03	-0,03	-0,03	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
										0,00	-0,03	-0,03	-0,03	-0,03	-0,03	-0,03	-0,03	-0,03	-0,03

4-й етап. Обчислення матриць обернених до E-A

1,06	0,24	0,25	0,25	0,21	0,16	0,13	0,13	0,05	0,05	1,03	0,09	0,10	0,10	0,08	0,11	0,13	0,18	0,14	0,15
0,07	1,03	0,03	0,07	0,06	0,02	0,02	0,07	0,07	0,07	0,05	1,03	0,03	0,07	0,07	0,06	0,06	0,07	0,07	0,07
0,06	0,08	1,03	0,08	0,04	0,08	0,14	0,14	0,08	0,08	0,01	0,05	1,02	0,06	0,03	0,02	0,03	0,03	0,03	0,03
0,04	0,02	0,07	1,02	0,03	0,07	0,13	0,08	0,02	0,02	0,02	0,02	0,06	1,04	0,04	0,05	0,06	0,07	0,09	0,07
0,03	0,05	0,07	0,02	1,01	0,07	0,02	0,02	0,06	0,06	0,02	0,06	0,06	0,04	1,04	0,05	0,05	0,08	0,08	0,06
0,07	0,03	0,08	0,08	0,02	1,02	0,08	0,08	0,02	0,02	0,02	0,05	0,06	0,07	0,07	1,02	0,06	0,07	0,07	0,07
0,07	0,02	0,02	0,02	0,02	1,02	0,07	1,02	0,07	0,06	0,04	0,02	0,05	0,06	0,06	0,02	1,02	0,06	0,03	0,06
0,13	0,09	0,09	0,04	0,03	0,03	0,08	1,03	0,07	0,07	0,02	0,06	0,06	0,07	0,07	0,02	0,03	1,04	0,07	0,07
0,07	0,08	0,03	0,02	0,07	0,07	0,02	0,07	1,01	0,01	0,08	0,06	0,03	0,07	0,06	0,03	0,03	0,07	1,04	0,07
										0,05	0,06	0,06	0,07	0,07	0,03	0,03	0,07	1,04	0,07
										0,01	0,05	0,07	0,06	0,06	0,02	0,03	0,07	1,02	0,07
										0,08	0,07	0,09	0,08	0,11	0,10	0,11	0,12	0,12	0,12
										0,01	0,02	0,05	0,07	0,07	0,04	0,07	0,07	0,05	0,06
										0,02	0,05	0,07	0,07	0,06	0,02	0,06	0,07	0,07	0,07
										0,02	0,04	0,07	0,11	0,11	0,09	0,10	0,12	0,12	0,11
										0,01	0,05	0,07	0,06	0,06	0,02	0,06	0,03	0,06	0,06
										0,05	0,06	0,05	0,07	0,07	0,06	0,06	0,08	0,08	0,08
										0,00	0,04	0,04	0,04	0,04	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
										0,02	0,05	0,04	0,04	0,04	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01

Рис. Д. 2. Процедура за методом DEMATEL

Для знаходження оберненої матриці треба в якійсь клітинці набрати МОБР, а потім в дужках вказати діапазон (відмітивши мишкою), в якому знаходиться початкова матри

5-й етап. Перемножимо матрицю D з оберненою до E-A та знаходимо суми по рядках та стовпчиках

										R																					
0,06	0,24	0,25	0,25	0,21	0,16	0,13	0,13	0,05		1,49	0,03	0,09	0,10	0,10	0,08	0,11	0,13	0,18	0,14	0,15	0,09	0,18	0,11	0,09	0,17	0,10	0,10	0,09	0,09	2,13	0,06
0,07	0,03	0,03	0,07	0,06	0,02	0,02	0,07	0,07		0,43	0,05	0,03	0,03	0,07	0,07	0,06	0,06	0,07	0,07	0,07	0,02	0,07	0,07	0,06	0,12	0,07	0,07	0,05	0,06	1,16	0,09
0,06	0,08	0,03	0,08	0,04	0,08	0,14	0,14	0,08		0,71	0,01	0,05	0,02	0,06	0,03	0,02	0,03	0,03	0,03	0,03	0,02	0,09	0,06	0,05	0,10	0,05	0,05	0,01	0,05	0,79	0,02
0,04	0,02	0,07	0,02	0,03	0,07	0,13	0,08	0,02		0,48	0,02	0,02	0,06	0,04	0,04	0,05	0,06	0,07	0,09	0,07	0,02	0,07	0,08	0,06	0,11	0,06	0,06	0,04	0,06	1,07	0,05
0,03	0,05	0,07	0,02	0,01	0,07	0,02	0,02	0,06		0,35	0,02	0,06	0,06	0,04	0,04	0,05	0,05	0,08	0,08	0,06	0,02	0,07	0,08	0,06	0,12	0,10	0,10	0,05	0,06	1,21	0,08
0,07	0,03	0,08	0,08	0,02	0,02	0,08	0,08	0,02		0,47	0,02	0,05	0,06	0,07	0,07	0,02	0,06	0,07	0,07	0,07	0,02	0,07	0,08	0,06	0,12	0,07	0,07	0,05	0,06	1,14	P 0,30
0,07	0,02	0,02	0,02	0,02	0,07	0,02	0,07	0,06		0,38	0,04	0,02	0,05	0,06	0,06	0,02	0,02	0,06	0,03	0,06	0,02	0,03	0,06	0,05	0,10	0,06	0,06	0,01	0,02	0,84	
0,13	0,09	0,09	0,04	0,03	0,03	0,08	0,03	0,07		0,60	0,02	0,06	0,06	0,07	0,07	0,02	0,03	0,04	0,07	0,07	0,02	0,07	0,07	0,06	0,12	0,10	0,10	0,08	0,06	1,17	
0,07	0,08	0,03	0,02	0,07	0,07	0,02	0,07	0,01		0,46	0,08	0,06	0,03	0,07	0,06	0,03	0,03	0,07	0,04	0,07	0,02	0,07	0,07	0,06	0,12	0,07	0,07	0,02	0,06	1,10	
P 0,62	0,64	0,67	0,59	0,49	0,60	0,62	0,70	0,44			0,05	0,06	0,06	0,07	0,07	0,03	0,03	0,07	0,07	0,04	0,05	0,07	0,07	0,06	0,12	0,07	0,07	0,02	0,06	1,12	
P 0,62											0,01	0,05	0,07	0,06	0,06	0,02	0,03	0,07	0,07	0,06	0,02	0,07	0,07	0,06	0,11	0,06	0,06	0,02	0,06	1,04	
P 0,64											0,08	0,07	0,09	0,08	0,11	0,10	0,11	0,12	0,12	0,12	0,06	0,06	0,09	0,08	0,15	0,09	0,09	0,03	0,08	1,73	
P 0,67											0,01	0,02	0,05	0,07	0,07	0,04	0,07	0,07	0,05	0,06	0,02	0,06	0,03	0,03	0,11	0,06	0,06	0,02	0,06	0,98	
P 0,59											0,02	0,05	0,07	0,07	0,06	0,02	0,06	0,07	0,07	0,07	0,05	0,07	0,07	0,03	0,12	0,07	0,07	0,02	0,06	1,10	
P 0,49											0,02	0,04	0,07	0,11	0,11	0,09	0,10	0,12	0,12	0,11	0,09	0,11	0,12	0,11	0,09	0,09	0,09	0,02	0,08	1,69	
P 0,60											0,01	0,05	0,07	0,06	0,06	0,02	0,06	0,03	0,06	0,06	0,05	0,06	0,06	0,03	0,11	0,03	0,06	0,01	0,06	0,97	
P 0,62											0,05	0,06	0,05	0,07	0,07	0,06	0,06	0,08	0,08	0,08	0,05	0,07	0,07	0,06	0,10	0,07	0,04	0,05	0,07	1,24	
P 0,70											0,00	0,04	0,04	0,04	0,04	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,00	0,01	0,01	0,01	0,02	0,01	0,01	0,01	0,04	0,32	
P 0,44											0,02	0,05	0,06	0,06	0,06	0,05	0,06	0,07	0,07	0,07	0,05	0,07	0,07	0,06	0,09	0,07	0,07	0,05	0,03	1,10	
											P 0,56	0,92	1,09	1,25	1,22	0,83	1,07	1,37	1,34	1,33	0,69	1,37	1,32	1,10	2,10	1,29	1,29	0,63	1,13		

Для того щоб перемножити матриці треба в якійсь клітинці набрати МУМНОЖ, а потім в дужках спочатку вказати перший діапазон (відмітивши мишкою), в якому знаход

Рис. Д. 3. Процедура за методом DEMATEL

6-й етап. Обчислення R+P та R-P

	R+P	R-P
	2,11	0,88
	1,07	-0,21
	1,39	0,04
	1,07	-0,11
	0,84	-0,14
	1,08	-0,13
	1,01	-0,24
	1,30	-0,10
	0,90	0,01

Рис. Д. 4. Процедура за методом DEMATEL

P	R					R+P	R-P
0,56	2,13					2,69	1,58
0,92	1,16					2,08	0,24
1,09	0,79					1,88	-0,30
1,25	1,07					2,32	-0,17
1,22	1,21					2,43	-0,01
0,83	1,14					1,97	0,31
1,07	0,84					1,91	-0,23
1,37	1,17					2,54	-0,20
1,34	1,10					2,44	-0,24
1,33	1,12					2,45	-0,21
0,69	1,04					1,73	0,35
1,37	1,73					3,09	0,36
1,32	0,98					2,30	-0,34
1,10	1,10					2,20	-0,01
2,10	1,69					3,79	-0,41
1,29	0,97					2,26	-0,32
1,29	1,24					2,53	-0,04
0,63	0,32					0,95	-0,31
1,13	1,10					2,24	-0,03

P	R		R+P	R-P
0,30	1,35		1,65	1,05
0,56	0,52		1,08	-0,03
0,63	0,32		0,95	-0,32
0,70	0,23		0,93	-0,47
0,56	0,32		0,88	-0,24

Рис. Д. 5. Визначення порогового значення сили взаємовпливу

Додаток Е

Таблиця Е.1

Оптимізована структура перспектив BSC енергетичних ВІХ

№	Показники кількісної оцінки стратегічної цілі/ключові фактори успіху	УКРЕНЕРГО, 2016	ЕНЕРГОАТОМ	УКРГІДРОЕНЕРГО	ДТЕК
	1 Управлінські гар, m_n				
1	1.1. Ефективність управління	1,96	0,57	6,9	0,44
2	1.2. Коефіцієнт чисельності управлінських працівників	0,186	0,17	0,19	0,0012
3	1.3. Коефіцієнт витрат на управління	1,89	6,4	0,8	0,11
4	1.4. Раціональність структури управління	1,1	1,01	1,01	-
5	1.5. Рентабельність управління	6,091	7,3	2,4	3,9
	2 Фінансові гар, f_n				
6	2.1. Поточна ліквідність (покриття), >2	1,57	1,73	1,7	0,38
7	2.2. Рентабельність власного капіталу	0,4	0,011	0,09	-2,98
8	2.3. Автономія	0,32	0,8	0,8	0,28
9	2.4. Маневреність власного капіталу	0,08	0,012	0,04	0,25
10	2.5. Фінансовий леверидж	2,06	1,5	0,25	2,2
11	2.6. Фінансова	3,06	0,2	1,2	2,8

	залежність				
12	2.7. Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації	0,08	0,0051	0,36	-0,4
13	2.8. Оборненість оборотних активів	1,24	0,95	2,4	3,57
14	2.9. Коефіцієнт оборотності запасів	11,6	12,8	33,6	15,51
15	2.10 Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,01	2,7	2,9	2,3
	3 Маркетингові гар, $m-t_n$				
16	3.1.Рентабельність продажів	1,53	0,8	0,53	-0,40
17	3.2.Коефіцієнт зміни обсягів продажу, кЗОП	1,3	0,82	1,4	0,5
18	3.3. Часка дебіторської заборгованості за роботи, товари, послуги: платоспроможність клієнтів	0,14	0,25	0,38	0,52
	4 Соціальні гар, s_n				
19	4.1.Ефективність витрат на охорону праці	0,0013	0,7	0,014	0,0036
20	4.2. Виробничий травматизм	0,0005	0,0002	0,0004	0,0004
21	4.3. Ефективність соціальної відповідальності бізнесу	0,5	5,05	0,2	0,03

22	4.4. Ефективність допомоги населенню	0,97	0,55	0,4	0,5
	5 Виробничі гар, o_n				
23	5.1. Ефективність видобутку	-	-	-	0,9
24	5.2. Рентабельність видобутку	-	-	-	10,0
25	5.3. Потенціал видобутку	-	-	-	15,0
26	5.4. Втрати електроенергії	12,5	14,2	10,5	11,2
27	5.5. Питома вага інвестицій у сегмент	0,35	0,4	0,5	0,5
28	5.6. Фондоємність	0,63	0,8	0,7	0,5
29	5.7. Втрати в мережах	12472,32	11234,2	10253,2	11147,2
	6 Екологічні гар, e_n				
30	6.1. Викиди в атмосферу	-	0,7	-	0,3
31	6.2. Скиди у водні об'єкти	-	0,6	-	0,5
32	6.3. Відходи (емульсія, шахтна порода)	0,76	0,5	-	0,8
33	6.4. Землеємність виробництва	0,99	0,8	1,0	1,0
34	6.5. Показник збиткоємності продукції	1,96	2,1	1,8	2,2
35	6.6. Частка повернених екологічних витрат (екологічні платежі)	4,0	0,09	0,7	0,9

	в собівартості)				
36	6.7. Частка неповернених екологічних витрат (частка екологічних платежів, виплачених з прибутку)	-	-	-	0,1
37	6.8. Число впроваджених заходів з попередження забруднення	0,0001	0,018	0,025	0,035
38	7 Інноваційно-технологічні гар, <i>it_n</i>				
39	7.1. Співвідношення витрат на технологічні інновації до обсягу продажу	0,017	0,05	0,1	0,2
40	7.2. Наукомісткість виробництва	2	2	1	2
41	7.3. Рівень нематеріальних активів	0,0016	0,0043	0,0072	0,085
42	7.4. Відповідність технологій вимогам енерго- та ресурсозбереження	-	-	1,0	1,0
43	7.5. Екологічна безпека технологій	-	-	0,9	0,9
44	7.6. Ефективність інвестицій в загальному обсязі фінансування	0,36	0,5	0,7	0,7
	8 Інституційні гар, <i>i_n</i>				
45	8.1. Вплив на відпускну ціну вугілля	2	0	0	2

46	8.2. Економія на сплаті податку на прибуток та податку на додану вартість	1	1	1	1
47	8.3. Ефективність держано-приватного партнерства	1	1	1	1
48	8.4. Впливу на рішення сегменту АКМУ	2	1	1	2
49	8.5. Регулювання тарифів НКРЕ	2	2	2	2

Джерело: Розраховано за даними фінансової консолідованої звітності товариств

Додаток Ж

Таблиця Ж.1

Операції інтегральної стохастичної моделі процесу впровадження
методики аналізу стратегічних розривів

Робота	Зміст	Розподіл	Імовірність	Час (днів)	W-функція
(0; I)	Блок операцій підготовчого етапу	N	1	$m = 30$ $\sigma = 3$	$W_0 = e^{30s+4,5s^2}$
(I; 0)	Виявлення необхідності в коригуванні операцій підготовчого етапу	N	0,3	$m = 4$ $\sigma = 1$	$W_1 = 0,3e^{4s+0,5s^2}$
(I; II)	Блок операцій з упровадження модифікованої збалансованої системи показників	N	0,7	$m = 20$ $\sigma = 2$	$W_2 = 0,7e^{20s+2s^2}$
(II; I)	Виявлення необхідності в коригуванні операцій з упровадження MBSC	N	0,3	$m = 4$ $\sigma = 1$	$W_3 = 0,3e^{4s+0,5s^2}$
(II; III)	Блок операцій із розробки стратегічних ініціатив	N	0,7	$m = 20$ $\sigma = 2$	$W_4 = 0,7e^{20s+2s^2}$
(III; II)	Виявлення необхідності в коригуванні операцій з розробки стратегічних ініціатив	N	0,2	$m = 4$ $\sigma = 1$	$W_5 = 0,2e^{4s+0,5s^2}$
(III; I)	Перегляд та корекція операцій з упровадження MBSC та з розробки стратегічних ініціатив	N	0,1	$m = 6$ $\sigma = 1$	$W_6 = 0,1e^{6s+0,5s^2}$
(III; IV)	Блок операцій заключного етапу	N	0,7	$m = 18$ $\sigma = 2$	$W_7 = 0,7e^{18s+2s^2}$
(IV; II)	Перегляд та корекція операцій блоку та з розробки стратегічних ініціатив та заключного етапу	N	0,2	$m = 4$ $\sigma = 1$	$W_8 = 0,2e^{4s+0,5s^2}$
(IV; I)	Операція зворотного зв'язку	N	0,1	$m = 4$ $\sigma = 1$	$W_9 = 0,1e^{4s+0,5s^2}$
(IV; A)	Успішна реалізація проекту впровадження методики	N	0,4	$m = 10$ $\sigma = 2$	$W_{10} = 0,4e^{10s+2s^2}$
(IV; B)	Реалізація проекту впровадження методики з незначними недоліками	N	0,2	$m = 10$ $\sigma = 2$	$W_{11} = 0,2e^{10s+2s^2}$
(IV; C)	Реалізація проекту впровадження методики з суттєвими зауваженнями та недоліками	N	0,1	$m = 10$ $\sigma = 2$	$W_{12} = 0,1e^{10s+2s^2}$

**Програма для обчислення параметрів стохастичної сітки (для вузла А)
(в системі Mathematica)**

```

W0[s_]:=1.0*Exp[30*s +4.5*s^2]           [Shift]+[Enter]
W1[s_]:=0.3*Exp[4*s + 0.5*s^2]         [Shift]+[Enter]
W2[s_]:=0.7* Exp[20*s +2*s^2]           [Shift]+[Enter]
W3[s_]:=0.3* Exp[4*s + 0.5*s^2]         [Shift]+[Enter]
W4[s_]:=0.7* Exp[20*s + 2*s^2]          [Shift]+[Enter]
W5[s_]:=0.2* Exp[4*s + 0.5*s^2]         [Shift]+[Enter]
W6[s_]:=0.1*Exp[6*s + 0.5*s^2]         [Shift]+[Enter]
W7[s_]:=0.7* Exp[18*s + 2*s^2]          [Shift]+[Enter]
W8[s_]:=0.2* Exp[4*s + 0.5*s^2]         [Shift]+[Enter]
W9[s_]:=0.1* Exp[4*s + 0.5*s^2]         [Shift]+[Enter]
W10[s_]:=0.4* Exp[10*s + 2*s^2]         [Shift]+[Enter]
W11[s_]:=0.2* Exp[10*s + 2*s^2]         [Shift]+[Enter]
W12[s_]:=0.1* Exp[10*s + 2*s^2]        [Shift]+[Enter]
WA=W0[s]*W2[s]*W4[s] * W7[s] * W10[s]/(1-W0[s]*W1[s]-
W2[s] * W3[s]-W4[s] * W5[s]- W4[s] * W7[s] * W8[s]-
W2[s] * W4[s] * W6[s]- W2[s] * W4[s] * W7[s] * W9[s]) [Shift]+[Enter]
WA0=ReplaceAll[WA,s -> 0.]             [Shift]+[Enter]
DA1=D[(WA,s]/WA0                        [Shift]+[Enter]
MA=ReplaceAll[DA1, s -> 0.]             [Shift]+[Enter]
dispA=D[WA, s, s]/WA0-(D[WA, s]/WA0)^2 [Shift]+[Enter]
DA=ReplaceAll[DispA,s -> 0.]           [Shift]+[Enter]
sigma=Sqrt[DA]                           [Shift]+[Enter]

```

```

Untitled-2.nb

W0[s_] := 1.0 * Exp[20 * s + 3 * s^2]
W1[s_] := 0.3 * Exp[4 * s + 1 * s^2]
W2[s_] := 0.4 * Exp[10 * s + 2 * s^2]
W3[s_] := 0.3 * Exp[4 * s + 1 * s^2]
W4[s_] := 0.4 * Exp[11 * s + 2 * s^2]
W5[s_] := 0.2 * Exp[4 * s + 1 * s^2]
W6[s_] := 0.1 * Exp[6 * s + 1 * s^2]
W7[s_] := 0.1 * Exp[14 * s + 2 * s^2]

W8[s_] := 0.5 * Exp[4 * s + 1 * s^2]
W9[s_] := 0.4 * Exp[4 * s + 1 * s^2]
W10[s_] := 0.2 * Exp[8 * s + 2 * s^2]
W11[s_] := 0.2 * Exp[5 * s + 2 * s^2]
W12[s_] := 0.2 * Exp[4 * s + 2 * s^2]

WA = W0[s] * W2[s] * W4[s] * W7[s] * W10[s] / (1 - W0[s] * W1[s] -
W2[s] * W3[s] - W4[s] * W5[s] - W4[s] * W7[s] * W8[s] -
W2[s] * W4[s] * W6[s] - W2[s] * W4[s] * W7[s] * W9[s])

0.0032 e^{63+22 s}
-----
1 - 0.12 e^{14+3 s} - 0.08 e^{15+3 s} - 0.3 e^{14+4 s} - 0.016 e^{17+5 s} - 0.02 e^{19+5 s} - 0.0064 e^{19+7 s}

WAO = ReplaceAll[WA, s -> 0.]

0.00699301

DA1 = D[WA, s] / WAO

143. (
-----
0.0032 e^{63+22 s} (63 + 22 s)
1 - 0.12 e^{14+3 s} - 0.08 e^{15+3 s} - 0.3 e^{14+4 s} - 0.016 e^{17+5 s} - 0.02 e^{19+5 s} - 0.0064 e^{19+7 s}

0.0032 e^{63+22 s} (-0.12 e^{14+3 s} (14 + 6 s) - 0.08 e^{15+3 s} (15 + 6 s) - 0.3 e^{14+4 s} (24 + 8 s) - 0.016 e^{17+5 s} (27 + 10 s) - 0.02 e^{19+5 s} (29 + 10 s) - 0.0064 e^{19+7 s} (39 + 14 s))
(1 - 0.12 e^{14+3 s} - 0.08 e^{15+3 s} - 0.3 e^{14+4 s} - 0.016 e^{17+5 s} - 0.02 e^{19+5 s} - 0.0064 e^{19+7 s})^2

)

MA = ReplaceAll[DA1, s -> 0.]

```

Рис. Ж.1 Результаты обчислення

«Зважування» експертних оцінок

Критерії	Оцінка						Вагові коефіцієнти
	СЗГ ₁		СЗГ ₂		СЗГ ₃		
	Б	П	Б	П	Б	П	
«Фінансова сила підприємства»							
1	5	6	4	6	5	6	0,11
2	5	6	5	6	5	6	0,22
3	5	6	5	6	5	6	0,11
4	2	4	2	4	3	4	0,22
5	2	4	3	5	3	5	0,11
6	2	4	4	6	4	5	0,11
7	3	5	4	5	3	6	0,11
«Конкурентні переваги підприємства»							
1	2	1	2	1	3	1	0,1
2	2	1	2	1	2	1	0,2
3	2	1	3	1	2	1	0,2
4	2	1	3	1	2	1	0,2
5	3	1	3	1	2	1	0,1
6	3	5	3	0	2	1	0,1
7	4	5	2	0	2	0	0,1
«Привабливість галузі»							
1	2	1	2	1	2	1	0,21
2	2	1	2	1	2	1	0,11
3	2	0	2	0	2	0	0,21
4	2	1	2	1	2	1	0,15
5	2	1	3	1	3	1	0,11
6	3	0	3	1	2	1	0,11
7	3	1	2	0	2	0	0,11
«Стабільність галузі»							
1	5	6	5	6	5	6	0,11
2	4	6	4	5	5	6	0,2
3	4	5	4	5	4	5	0,1
4	4	6	5	6	4	6	0,28
5	4	6	4	6	4	5	0,1
6	4	5	4	5	4	6	0,1
7	5	6	4	6	4	5	0,1

Таблиця 3.2

Зважування експертних оцінок

		w*expert					
		СЗГ ₁		СЗГ ₂		СЗГ ₃	
		Б	П	Б	П	Б	П
		FS					
		0,55	0,66	0,44	0,66	0,55	0,66
		1,10	1,32	1,1	1,32	1,1	1,32
		0,55	0,66	0,55	0,66	0,55	0,66
		0,44	0,88	0,44	0,88	0,66	0,88
		0,22	0,44	0,33	0,55	0,33	0,55
		0,22	0,44	0,44	0,66	0,44	0,55
		0,33	0,55	0,44	0,55	0,33	0,66
Σ		0,49	0,71	0,53	0,75	0,57	0,75
		CA-6					
		-5,80	-5,90	-5,80	-5,90	-5,70	-5,90
		-5,60	-5,80	-5,60	-5,80	-5,60	-5,80
		-5,60	-5,80	-5,40	-5,80	-5,60	-5,80
		-5,60	-5,80	-5,40	-5,80	-5,60	-5,80
		-5,70	-5,90	-5,70	-5,90	-5,80	-5,90
		-5,70	-5,50	-5,70	-6,00	-5,80	-5,90
		-5,60	-5,50	-5,80	-6,00	-5,80	-6,00
Σ		-5,66	-5,74	-5,63	-5,89	-5,70	-5,87
		IS					
		0,42	0,21	0,42	0,21	0,42	0,21
		0,22	0,11	0,22	0,11	0,22	0,11
		0,42	0	0,42	0	0,42	0
		0,30	0,15	0,3	0,15	0,3	0,15
		0,22	0,11	0,33	0,11	0,33	0,11
		0,33	0	0,33	0,11	0,22	0,11
		0,33	0,11	0,22	0	0,22	0
Σ		0,32	0,10	0,32	0,10	0,30	0,10
		ES -6					
		-5,45	-5,34	-5,45	-5,34	-5,45	-5,34
		-5,20	-4,8	-5,2	-5	-5	-4,8
		-5,60	-5,5	-5,6	-5,5	-5,6	-5,5
		-4,88	-4,32	-4,6	-4,32	-4,88	-4,32
		-5,60	-5,4	-5,6	-5,4	-5,6	-5,5
		-5,60	-5,5	-5,6	-5,5	-5,6	-5,4
		-5,50	-5,4	-5,6	-5,4	-5,6	-5,5
Σ		-5,40	-5,18	-5,38	-5,21	-5,39	-5,19

Таблиця 3.3

«Зважування» експертних оцінок

Критерії	Оцінка						Вагові коефіцієнти
	НАЕК «ЕНЕРГОАТОМ»		ПрАТ «Укргідроенерго»		ДП «НЕК «УКРЕНЕРГО»		
	Б	П	Б	П	Б	П	
«Фінансова сила підприємства»							
1	3	5	4	6	5	6	0,11
2	2	5	5	6	5	6	0,22
3	3	5	5	6	5	6	0,11
4	2	4	2	4	3	4	0,22
5	2	4	3	5	3	5	0,11
6	1	3	4	6	4	5	0,11
7	2	4	4	5	3	6	0,11
«Конкурентні переваги підприємства»							
1	3	1	2	1	3	1	0,1
2	2	1	2	1	2	1	0,2
3	2	2	3	1	2	1	0,2
4	1	2	3	1	2	1	0,2
5	3	3	3	1	2	1	0,1
6	3	5	3	0	2	1	0,1
7	3	5	2	0	2	0	0,1
«Привабливість галузі»							
1	2	1	2	1	2	1	0,21
2	2	1	2	1	2	1	0,11
3	2	0	2	0	2	0	0,21
4	2	1	2	1	2	1	0,15
5	2	1	3	1	3	1	0,11
6	3	0	3	1	2	1	0,11
7	2	1	2	0	2	0	0,11
«Стабільність галузі»							
1	5	5	5	6	5	6	0,11
2	2	5	4	5	5	6	0,2
3	2	4	4	5	4	5	0,1
4	2	5	5	6	4	6	0,28
5	2	5	4	6	4	5	0,1
6	3	4	4	5	4	6	0,1
7	3	5	4	6	4	5	0,1

Таблиця 3.4

Зважування експертних оцінок

		w*експерт					
НАЕК «ЕНЕРГОАТОМ»		ПрАТ «Укргідроенерго»		ДП «НЕК «УКРЕНЕРГО»			
Б	П	Б	П	Б	П		
FS							
	0,55	0,66	0,44	0,66	0,55	0,66	
	1,10	1,32	1,1	1,32	1,1	1,32	
	0,55	0,66	0,55	0,66	0,55	0,66	
	0,44	0,88	0,44	0,88	0,66	0,88	
	0,22	0,44	0,33	0,55	0,33	0,55	
	0,22	0,44	0,44	0,66	0,44	0,55	
	0,33	0,55	0,44	0,55	0,33	0,66	
Σ	0,49	0,71	0,53	0,75	0,57	0,75	
CA-6							
	-5,80	-5,90	-5,80	-5,90	-5,70	-5,90	
	-5,60	-5,80	-5,60	-5,80	-5,60	-5,80	
	-5,60	-5,80	-5,40	-5,80	-5,60	-5,80	
	-5,60	-5,80	-5,40	-5,80	-5,60	-5,80	
	-5,70	-5,90	-5,70	-5,90	-5,80	-5,90	
	-5,70	-5,50	-5,70	-6,00	-5,80	-5,90	
	-5,60	-5,50	-5,80	-6,00	-5,80	-6,00	
Σ	-5,66	-5,74	-5,63	-5,89	-5,70	-5,87	
IS							
	0,42	0,21	0,42	0,21	0,42	0,21	
	0,22	0,11	0,22	0,11	0,22	0,11	
	0,42	0	0,42	0	0,42	0	
	0,30	0,15	0,3	0,15	0,3	0,15	
	0,22	0,11	0,33	0,11	0,33	0,11	
	0,33	0	0,33	0,11	0,22	0,11	
	0,33	0,11	0,22	0	0,22	0	
Σ	0,32	0,10	0,32	0,10	0,30	0,10	
ES -6							
	-5,45	-5,34	-5,45	-5,34	-5,45	-5,34	
	-5,20	-4,8	-5,2	-5	-5	-4,8	
	-5,60	-5,5	-5,6	-5,5	-5,6	-5,5	
	-4,88	-4,32	-4,6	-4,32	-4,88	-4,32	
	-5,60	-5,4	-5,6	-5,4	-5,6	-5,5	
	-5,60	-5,5	-5,6	-5,5	-5,6	-5,4	
	-5,50	-5,4	-5,6	-5,4	-5,6	-5,5	
Σ	-5,40	-5,18	-5,38	-5,21	-5,39	-5,19	

Стратегічні рекомендації для енергетичних ВІХ України

ВІХ	Стратегічні рекомендації
НАЕК «ЕНЕРГОАТОМ»	<p>Оптимізація витрат на управлінський персонал у напрямку скорочення та об'єднання деяких підрозділів.</p> <p>Скорочення підсистеми МТП.</p> <p>Продаж неперспективного для компанії сегменту конкурентам з метою отримання коштів для інвестицій у розвиток генерації.</p> <p>Придбання на вигідних умовах обладнання та інших активів слабких конкурентів дає змогу збільшити прибутки й зайняти позицію дешевого виробника.</p> <p>Організація довгострокового рефінансування; випуск акцій як метод залучення інвестицій.</p>
ПРАТ «Укргідроенерго»	<p>Використання програм зі скорочення виробництва за рахунок оновлення технології.</p> <p>Збалансування «життєвих циклів» продуктів/послуг з метою отримання синергічних ефектів.</p> <p>Підвищення кваліфікації менеджменту підприємства через застосування системи неперервного навчання.</p> <p>Інтеграція системи соціальної звітності для посилення конкурентних позицій компанії та IPO.</p> <p>Сертифікація системи управління за міжнародними стандартами: ISO 14001:2004 «Система екологічного керування. Вимоги та настанови щодо застосування», OHSAS 18001:2007 «Система управління гігієною і безпекою праці», ISO 9001:2008 «Системи управління якістю. Вимоги».</p>

Інвестиції тільки в проекти, що впливатимуть на конкурентну позицію.

Посилення позицій на ринку, завоювання ринку через маркетингові заходи.

Поглинання або інший спосіб контролю над постачальниками.

Організація отримання, регулювання та контроль коротко- та довгострокових кредитів.

Вихід на зарубіжні ринки, експорт як послуг, так і капіталу.

Контроль над бюджетами маркетингових заходів, розробка програм коригування відхилень.

Джерело: складено автором



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«ДТЕК ЕНЕРГО»

ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ
ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ
«ДТЭК ЭНЕРГО»

03.10.16 № 0216-17М/2016
На № _____ від _____

вул. Льва Толстого, 57
м. Київ, 01032, Україна
тел.: +38 044 581 45 39
факс: +38 044 581 45 50

ул. Льва Толстого, 57
г. Киев, 01032, Украина
тел.: +38 044 581 45 39
факс: +38 044 581 45 50

Спеціалізованій вченій раді із захисту дисертацій

ДОВІДКА про впровадження результатів дисертаційної роботи аспірантки економічного факультету Київського національного університету імені Тараса Шевченка Тимченко Інни Петрівни

Видана Тимченко І.П. на підтвердження використання запропонованих нею рекомендацій дисертаційної роботи з актуальних проблем стратегічного управління, зокрема формування стратегії організаційного розвитку.

Науково-практичні висновки та пропозиції автора щодо методичного забезпечення вибору стратегії організаційного розвитку на основі динамічного SPACE-аналізу шляхом розгляду динамічного підходу та розробки матриці стратегічних рішень для визначених базових траєкторій, які можна інтерпретувати як стратегічні розриви: тобто діагностика траєкторій дасть змогу ідентифікувати й оцінити стратегічні розриви енергетичного холдингу або його окремих бізнес-одиниць за визначеними частковими критеріями та отримати числові значення узагальнених розривів за ключовими критеріями оцінювання, були використані для формування оновленої стратегії розвитку.

Менеджер відділу науки та інновацій
ТОВ «ДТЕК ЕНЕРГО»
докт. техн. наук



В.І. Пілюгин



ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО

АНТОНОВ[®]

Філія
"Серійний завод "АНТОНОВ"

проспект Перемоги, 100/1, м.Київ, 03062
Тел.: (38044) 454-52-01, 454-53-33 (довідка)
Факс: (38044) 400-62-13, 443-72-58

17.03.2016 № 347/55

На № _____ від _____

ГОСУДАРСТВЕННОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ

АНТОНОВ[®]

Филиал
"Серийный завод "АНТОНОВ"

проспект Победы, 100/1, г.Київ, 03062
Тел.: (38044) 454-52-01, 454-53-33 (справка)
Факс: (38044) 400-62-13, 443-72-58

17.03.2016 № 347/55

На № _____ от _____

Спеціалізованій вченій раді
із захисту дисертацій

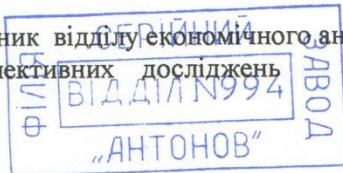
ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи
аспірантки економічного факультету Київського національного
університету імені Тараса Шевченка
Тимченко Інни Петрівни

Видана Тимченко І.П. на підтвердження використання запропонованих нею рекомендацій дисертаційної роботи з актуальних проблем організаційного розвитку, зокрема формування стратегій організаційного розвитку.

Висновки та пропозиції автора щодо включення в методичне забезпечення вибору стратегії організаційного розвитку аналітичних інструментів, які дають змогу оцінити ефективність обраної організаційної стратегії шляхом застосування критеріального підходу для встановлення ступеня відхилення фактичного стану підприємства від очікуваного за певним набором параметрів, а також методів фінансово-економічного аналізу, які за ключовими показниками ефективності бізнесу у динаміці дадуть змогу оцінити дієвість реалізованої стратегії, були використані у процесі розробки стратегії організаційного розвитку підприємства.

Начальник відділу економічного аналізу
та перспективних досліджень



Висота А.О.



МІНІСТЕРСТВО АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ ТА ПРОДОВОЛЬСТВА УКРАЇНИ

ДЕРЖАВНА НАУКОВА УСТАНОВА
«Український науково-дослідний інститут цукрової промисловості»
У К Р Н Д І Ц П

01024, м. Київ, вул. Лютеранська, 20

Вих. № 67/23 від «11» серпня 2015 р.

До спеціалізованої вченої ради

ДОВІДКА

*про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Тимченко Інни Петрівни з питань розробки проекту стратегічного
плану розвитку державної науково-навчальної установи на 2014-2015 рік*

Науково-практичні висновки, розроблені Тимченко Інною Петрівною, зокрема, запропоновано та обґрунтовано створення міжвідомчого органу, що здійснює функції державного регулювання формування вертикально інтегрованого об'єднання підприємств, що в сукупності являє концептуальну основу управління процесом формування інтегрованих структур на різних рівнях, викладені у дисертації на здобуття ступеня кандидата економічних наук, були використані при підготовці проекту стратегії розвитку наукової установи на 2014-2015 рік на запит Мінагрополітики України. За безпосередньої участі Тимченко Інни Петрівни впроваджено аудиторські рекомендації у відповідності до діяльності державної установи.

Науково обґрунтовані розробки та пропозиції Тимченко Інни Петрівни щодо оцінки ефективності взаємозв'язків між підрозділами підприємства на принципах сталого розвитку використовувались при розробці технічних регламентів.

Заступник директора
з наукових питань



І. Н. Савич



**МІНІСТЕРСТВО ЕНЕРГЕТИКИ ТА
ВУГІЛЬНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ**
(Міненерговугілля України)

01601, м.Київ, вул. Хрещатик, 30, тел.: 206-38-44, 206-38-45, ф.: 531-36-92
E-mail: kanc@mev.energy.gov.ua, Код ЄДРПОУ 37471933

07.10.2016 № 15-ВИХ/24-16

На № _____ від _____

Спеціалізованій вченій раді
із захисту дисертацій

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційної роботи
аспірантки економічного факультету Київського національного
університету імені Тараса Шевченка
Тимченко Інни Петрівни**

Видана Тимченко І.П. на підтвердження використання запропонованих нею рекомендацій дисертаційної роботи з актуальних проблем стратегічного управління підприємствами енергетичного сектору, зокрема формування методологічних підходів щодо розробки стратегій розвитку підприємств.

Науково-практичні висновки та пропозиції автора щодо застосування динамічного SPACE-аналізу для формування стратегії розвитку підприємств енергетичного сектора з урахуванням прогнозних показників, були використані Департаментом стратегії розвитку ПЕК та інвестиційної політики Міністерства енергетики та вугільної промисловості України при підготовці аналітичних матеріалів та проектів програмних документів.

Заступник директора департаменту
стратегії розвитку ПЕК
та інвестиційної політики

О. Жижко





ДОВІДКА

*про впровадження результатів дисертаційної роботи
аспірантки кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності
економічного факультету*

*Київського національного університету імені Тараса Шевченка
за спеціальністю 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)»*

Тимченко Інни Петрівни

Видана Тимченко І.П. на підтвердження участі у проєкті «Екологізація економіки країн Східного партнерства Європейського Союзу» («EaP GREEN»). Метою проєкту є дослідження оцінки можливостей України щодо впровадження сталих державних закупівель та підготовки пропозицій до плану дій щодо їх впровадження.

В рамках проєкту аспіранткою Тимченко І.П. були розроблені аналітичні матеріали до звіту «Аналіз готовності ринку», в частині що стосується державних закупівель енергетичних ресурсів, що є основою для підготовки національного плану дій з впровадження сталих зелених закупівель. Підготовка звіту дає змогу ідентифікувати можливості і ризики, пов'язані з прийняттям рішення про закупівлі робіт, товарів і послуг певної категорії, а також провести оцінку їх ризиків.

Загалом, робота аспірантки виконана на високому рівні та прийнята за основу при розробці Національного плану дій з впровадження сталих зелених закупівель в Україні.

**Проректор Державної екологічної
академії післядипломної освіти та
управління Мінприроди України
– координатор проєкту**

20.02.2015 р.



В. Барановська



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА

вул. Володимирська, 64/13, м. Київ, 01601 тел. 239-33-33

03.10.2016 № 013/584

На № _____

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційної роботи
аспірантки кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
Тимченко Інни Петрівни**

Отримані наукові результати, обґрунтовані в кандидатській дисертації Тимченко Інни Петрівни на тему: «Стратегічне управління організаційним розвитком вертикально-інтегрованих холдингів енергетичного сектора» на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності), мають наукову та практичну цінність, апробовані та використовуються в навчальному процесі на економічному факультеті Київського національного університету імені Тараса Шевченка.

Зокрема, до результатів дослідження, які впроваджені Тимченко І.П. та застосовуються при викладанні лекцій і семінарських занять з дисципліни «Стратегічне управління» для студентів спеціальності «Менеджмент організацій», належать: розкриття сутності процесу стратегічного управління організаційним розвитком сучасних підприємств, розгорнутий аналіз принципів та методів стратегічного управління організаційним розвитком сучасних підприємств; методика формування стратегії розвитку на основі динамічного підходу.

Використання матеріалів дисертаційної роботи Тимченко І.П. у викладанні дисципліни «Стратегічне управління» сприятиме підвищенню якості підготовки студентів економічних спеціальностей.

Проректор з наукової роботи



В.С. Мартинюк

Метод TOPSIS на підставі розгляду β -розподілу

w - вагові коефіцієнти за k							W	
1	2	4	5	4	4	5	3,17	0,38
1/2	1	2	3	2	2	3	1,67	0,20
1/4	1/2	1	1	1	1	1	0,74	0,09
1/5	1/3	1	1	1	1	1	0,68	0,08
1/4	1/2	1	1	1	1	1	0,74	0,09
1/4	1/2	1	1	1	1	1	0,74	0,09
1/5	1/3	1	1	1	1	1	0,68	0,08
Σ							8,42	1,00

критерії	k 1			k 2			k 3			k 4			k 5			k 6			k 7		
Стратегії	0,38			0,20			0,09			0,08			0,09			0,09			0,08		
Вага	max			min			max			max			max			max			max		
Функція	max			min			max			max			max			max			max		
Прогноз	S_{ijk}^r	S_{ijk}^r	\bar{S}_{ijk}^r	S_{ijk}^r	S_{ijk}^r	\bar{S}_{ijk}^r	S_{ijk}^r	S_{ijk}^r	\bar{S}_{ijk}^r	S_{ijk}^r	S_{ijk}^r	\bar{S}_{ijk}^r	S_{ijk}^r	S_{ijk}^r	\bar{S}_{ijk}^r	S_{ijk}^r	S_{ijk}^r	\bar{S}_{ijk}^r	S_{ijk}^r	S_{ijk}^r	\bar{S}_{ijk}^r
SM_{11}^1	9	7	4	8	5	5	7	6	2	8	7	4	9	6	2	7	7	4	8	4	2
SM_{12}^1	6	4	3	6	4	3	9	4	1	7	6	2	6	4	3	7	4	3	7	5	3
SM_{13}^1	5	3	2	5	3	2	9	4	2	9	7	1	5	3	2	6	3	2	6	4	2
SM_{14}^1	4	3	2	4	3	2	7	7	1	7	6	1	9	4	2	5	3	2	5	4	2
SM_{15}^1	8	5	3	8	6	3	8	7	3	9	7	2	8	6	3	9	5	3	7	4	2
SM_{16}^1	7	4	2	7	5	2	7	4	4	8	5	1	5	4	1	7	4	2	6	3	2
SM_{17}^1	8	5	2	8	4	2	8	5	2	8	5	2	8	4	2	8	5	2	9	7	3

продовження Додатку К

Обчислення значень за прогнозом

критерії							
Стратегії	k 1	k 2	k 3	k 4	k 5	k 6	k 7
SM_{11}^1	6,83	5,5	5,5	6,67	5,83	6,5	4,33
SM_{12}^1	4,17	4,17	4,33	5,5	4,17	4,33	5
SM_{13}^1	3,17	3,17	4,5	6,33	3,17	3,33	4
SM_{14}^1	3	3	6	5,33	4,5	3,17	3,83
SM_{15}^1	5,17	5,83	6,5	6,5	5,83	5,33	4,17
SM_{16}^1	4,17	4,83	4,5	4,83	3,67	4,17	3,33
SM_{17}^1	5	4,33	5	5	4,33	5	6,67

$$r_{ijk}^r$$

Обчислення нормалізованої матриці

критерії							
Стратегії	k 1	k 2	k 3	k 4	k 5	k 6	k 7
SM_{11}^1	0,55	0,46	0,4	0,44	0,48	0,53	0,36
SM_{12}^1	0,34	0,35	0,31	0,36	0,34	0,35	0,41
SM_{13}^1	0,26	0,26	0,32	0,41	0,26	0,27	0,33
SM_{14}^1	0,24	0,25	0,43	0,35	0,37	0,26	0,32
SM_{15}^1	0,42	0,47	0,47	0,43	0,48	0,43	0,34
SM_{16}^1	0,34	0,4	0,32	0,32	0,3	0,34	0,27
SM_{17}^1	0,41	0,36	0,36	0,33	0,36	0,4	0,55

Обчислення середніх значень за k

критерії							
Стратегії	k 1	k 2	k 3	k 4	k 5	k 6	k 7
SM_{11}^1	46,7	30,3	30,25	44,44	34	42,3	18,78
SM_{12}^1	17,4	17,4	18,78	30,25	17,4	18,8	25
SM_{13}^1	10	10	20,25	40,11	10	11,1	16
SM_{14}^1	9	9	36	28,44	20,3	10	14,69
SM_{15}^1	26,7	34	42,25	42,25	34	28,4	17,36
SM_{16}^1	17,4	23,4	20,25	23,36	13,4	17,4	11,11
SM_{17}^1	25	18,8	25	25	18,8	25	44,44
Σ	152	143	192,8	233,9	148	153	147,4
$\sqrt{\quad}$	12,3	12	13,88	15,29	12,2	12,4	12,14

Побудова зваженої нормалізованої матриці рішення

w	0,38	0,20	0,09	0,08	0,09	0,09	0,08
Стратегії/критерії	k 1	k 2	k 3	k 4	k 5	k 6	k 7
SM_{11}^1	0,21	0,09	0,03	0,04	0,04	0,05	0,03
SM_{12}^1	0,13	0,07	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
SM_{13}^1	0,10	0,05	0,03	0,03	0,02	0,02	0,03
SM_{14}^1	0,09	0,05	0,04	0,03	0,03	0,02	0,03
SM_{15}^1	0,16	0,09	0,04	0,03	0,04	0,04	0,03
SM_{16}^1	0,13	0,08	0,03	0,03	0,03	0,03	0,02
SM_{17}^1	0,15	0,07	0,03	0,03	0,03	0,04	0,04

ідеально позитивна та ідеально негативна альтернативи

A+	0,21	0,05	0,04	0,04	0,04	0,05	0,04
A-	0,09	0,09	0,03	0,03	0,02	0,02	0,02

продовження Додатку К

«відстані» від кожної стратегічної альтернативи цілі G до A+ та A-

Стратегі/критерії	A-							D-	Стратегі/критерії	A+							D+	Pr	Пріо
SM_{11}^1	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,122	SM_{11}^1	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0	0,73	1
SM_{12}^1	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,046	SM_{12}^1	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,1	0,34	4
SM_{13}^1	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,043	SM_{13}^1	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,1	0,27	7
SM_{14}^1	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,046	SM_{14}^1	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,1	0,28	6
SM_{15}^1	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,073	SM_{15}^1	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,1	0,51	3
SM_{16}^1	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,039	SM_{16}^1	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,1	0,29	5
SM_{17}^1	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,07	SM_{17}^1	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,1	0,53	2

COPRAS-G

нормування матриці рішень

Стратегі/критерії	k 1	k 2	k 3	k 4	k 5	k 6	k 7
	max	min	max	max	max	max	max
w	0,38	0,20	0,09	0,08	0,09	0,09	0,08
SM_{11}^1	46,7	30,3	30,3	44,4	34	42,3	18,8
SM_{12}^1	17,4	17,4	18,8	30,3	17,4	18,8	25
SM_{13}^1	10	10	20,3	40,1	10	11,1	16
SM_{14}^1	9	9	36	28,4	20,3	10	14,7
SM_{15}^1	26,7	34	42,3	42,3	34	28,4	17,4
SM_{16}^1	17,4	23,4	20,3	23,4	13,4	17,4	11,1
SM_{17}^1	25	18,8	25	25	18,8	25	44,4
Σ	152	143	193	234	148	153	147

Обчислення зважених оцінок стратегічних альтернатив

Стратегі/критерії	S+	S-	1/S-	R+	R-	R	Пріо
w	0,38	0,2	0,088	0,081	0,09	0,09	0,081
SM_{11}^1	32,1	5,99	0,167	32,05	2,19	34,2	1
SM_{12}^1	15,8	3,44	0,291	15,83	3,82	19,6	5
SM_{13}^1	11,9	1,99	0,503	11,95	6,61	18,6	7
SM_{14}^1	12,7	1,78	0,561	12,71	7,36	20,1	4
SM_{15}^1	24,1	6,74	0,148	24,08	1,95	26	2
SM_{16}^1	13,8	4,63	0,216	13,81	2,84	16,6	6
SM_{17}^1	21,1	3,72	0,269	21,07	3,53	24,6	3
Σ	28,3	2,155					

-
- ¹ Кравченко В.О. Основи менеджменту: Навчальний посібник. – Одеса: Атлант, 2012. – 211 с.
- ² В. І. Тоцький, В. В. Лаврененко, навчальний посібник «Організаційний розвиток підприємства», КНЕУ, К., 2005. – 247 с.
- ³ Beckhard, R., *Organization development: Strategies and models*. Reading, MA: Addison- Wesley, Reading, MA, 1969, - 119 p.
- ⁴ Bradford, Burke, Seashore, Worley, & Tannenbaum 2001 statement of the board. In L. Ackerman Anderson & D. Anderson, *the change leader's roadmap*. San Francisco: Preiffer
- ⁵ Гибсон Дж. Л. Организации: поведение, структура, процессы / Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д.М., Доннели Д.Х – мл. / Пер. с англ. М.З. Штернгарц. – М.: ИНФРА – М., 2000. – 662 с.
- ⁶ 13. Термінологія. Засади і правила розроблення стандартів на терміни та визначення понять: ДСТУ 3966:2009. – [Чинний від 01.07.2010]. – К. : Держспоживстандарт України, 2010. – 127 с. – (Національні стандарти України).
- ⁷ 8. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий / Т. Саати. – М.: Радио и связь, 1993. – 320 с.
- ^{viii} Hwang C and Yoon K (1981) Multiple attributes decision making methods and applications. Springer, Berlin. 186 p
- ^{ix} Marković Z. Modification of TOPSIS method for solving of multicriteria tasks // *Yugoslav Journal of Operations Research* ISSN: 0354-0243 EISSN: 2334-6043. – 2013. – Т. 20. – №. 1. (Marković, Z. (2013). Modification of TOPSIS method for solving of multicriteria tasks. *Yugoslav Journal of Operations Research* ISSN: 0354-0243 EISSN: 2334-6043, 20(1).)
- ^x Dash, D. 2007, *SAST Methodology*, Xavier Institute of Management, Bhubaneswar, India
- ^{xi} Mitroff I. I. On Strategic Assumption-making: A Dialectical Approach to Policy and Planning / I.I. Mitroff, J. R. Emshoff // *Academy of Management Review*. – 1979. – Vol. 4, № 1. – P. 1–12.