

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ТИМЧЕНКО ІННА ПЕТРІВНА



УДК: 005.21:[334.758.4:620.9](043.3)

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ
ВЕРТИКАЛЬНО-ІНТЕГРОВАНИХ ХОЛДИНГІВ
ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРА**

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

АВТОРЕФЕРАТ
дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана на кафедрі менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності економічного факультету Київського національного університету імені Тараса Шевченка Міністерства освіти і науки України.

Науковий керівник – доктор економічних наук, професор
Павленко Ірина Ігорівна,
ПВНЗ «Європейський університет»,
професор кафедри економіки підприємства

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор
Гончаров Юрій Вікторович,
ПВНЗ «Київський міжнародний університет»,
завідувач кафедри економіки, підприємництва,
менеджменту

кандидат економічних наук, доцент
Завербний Андрій Степанович,
Національний університет «Львівська політехніка»,
доцент кафедри зовнішньоекономічної та митної
діяльності

Захист дисертації відбудеться 5 грудня 2017 р. о 17⁰⁰ годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 26.001.12 Київського національного університету імені Тараса Шевченка за адресою: 03022, м. Київ, вул. Васильківська, 90-А, ауд. 203.

З дисертацією можна ознайомитися у Науковій бібліотеці ім. М. Максимовича Київського національного університету імені Тараса Шевченка за адресою: 01033, м. Київ, вул. Володимирська, 58, к. 12.

Автореферат розісланий 3 листопада 2017 р.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради



О. Л. Каніщенко

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

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, сформувати 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. Айдвеса, 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. Каніщенко, О. Кузьмін, А. Меліхов, Г. Назарова, А. Старостіна, Г. Филюк, 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 сформуванню 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;

– класифікацію 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 вагомий 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 науково-прикладні положення та рекомендації автора використані в діяльності Державної екологічної академії післядипломної освіти та управління Мінприроди України (довідка від 20.02.2015), Державної науково-дослідної установи «Український науково-дослідний інститут цукрової промисловості» (довідка № 67/23 від 11.08.2015), Міністерства енергетики та вугільної промисловості України (довідка № 15-ВИХ/24-16 від 07.10.2016); знайшли практичне застосування на підприємствах: ДП «АНТОНОВ» (довідка № 347/55 від 17.03.2016), ТОВ «ДТЕК ЕНЕРГО» (довідка № 02/6-1711/2016 від 03.10.2016). Матеріали дисертаційної роботи використовуються у навчальному процесі Київського національного університету імені Тараса Шевченка при викладанні курсу «Стратегічне управління» (довідка про впровадження результатів дисертаційної роботи у навчальний процес № 013/584 від 03.10.2016).

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 17 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 17 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 сторінках). Список використаних джерел включає 221 найменування (на 25 сторінках).

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми дисертаційної роботи, сформульовано її мету і завдання, об'єкт, предмет і методи дослідження, відображено зв'язок теми з існуючими науковими розробками. Висвітлено наукову новизну і практичну значущість отриманих результатів, відомості про їх апробацію та публікації результатів дисертації.

У першому розділі «**Теоретичні засади стратегічного управління організаційним розвитком вертикально-інтегрованих холдингів**» систематизовано теоретичні підходи, які характеризують понятійно-категоріальний апарат стратегічного управління ОР ВІХ, уточнено класифікацію моделей управління ОР; запропоновано концептуальну модель стратегічного управління ОР енергетичного ВІХ; висвітлено методичні засади стратегічного управління ОР ВІХ.

Підвищення ефективності діяльності ВІХ є ключовою умовою отримання конкурентних переваг в умовах глобалізації та регіоналізації. Інтенсифікація процесів ОР ВІХ уможливує формування конкурентних напрямів ОР, що надають можливості для зростання на національних ринках. Це актуалізує питання сутності поняття «організаційний розвиток вертикально-інтегрованих холдингів» з метою досягнення взаємоузгодженого функціонування учасників ВІХ.

Уточнено визначення поняття «організаційний розвиток вертикально-інтегрованих холдингів» як комплексний, стратегічно орієнтований процес якісних змін організаційного профілю холдингу, що 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.

З'ясовано, що становлення холдингів в історичному аспекті проходить в три етапи: 1 етап – економічна концентрація (1872–1940 рр.); 2 етап – інтернаціоналізація та інтеграція (1940–1990 рр.); 3 етап – постіндустріальне суспільство (1990 р. і до тепер). Посилення інтеграційних процесів ВІХ на початку 1970-х рр., супроводжується ускладненням організаційної структури, культури, бізнес-процесів, зміною цілей діяльності. Разом з тим, виникнення таких організаційно-управлінських явищ послугувало формуванню теорії організаційного розвитку. 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. Зазначена класифікація ідентифікує структурні елементи системи управління ВІХ та форми їх інтеграції в інформаційну систему ВІХ.

У дослідженні 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, організації, координації, стимулювання та контролю. Це дало змогу виділити новий спосіб підвищення ефективності прийняття управлінських рішень шляхом урахування динамічних нормативів, які характеризують пріоритетний стан ВІХ.

Сформована концептуальна модель стратегічного управління ОР ВІХ енергетичного сектора базується на принципах системного підходу та комбінації вертикальних та горизонтальних зв'язків (рис. 1).

Концепцію вирізняє авторський підхід до ідентифікації напряму організаційного розвитку енергетичного ВІХ: інтеграція на основі частини ланцюга доданої вартості, монофункціональна енергетична інтеграція, монофункціональна мультигалузева інтеграція, мультиенергетична та мультисервісна інтеграція, інтеграція на основі декількох ланцюгів доданої вартості в енергетиці, інтеграція на основі ланцюга доданої вартості та географічної сегментації як відповіді на структурні зміни організаційного

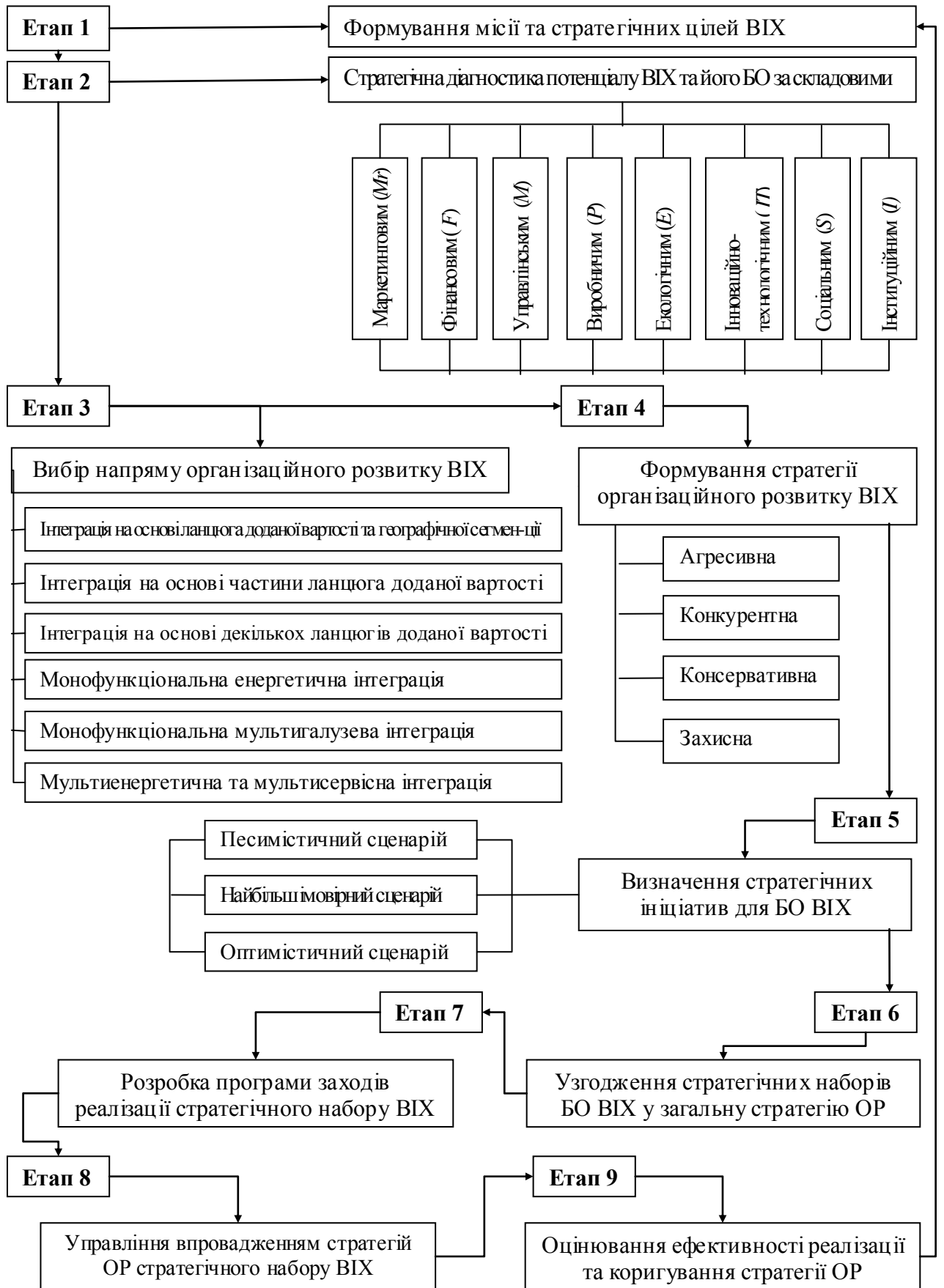


Рис. 1. Концептуальна модель стратегічного управління організаційним розвитком ВІХ

Джерело: розроблено автором

профілю міжнародних енергетичних холдингів. Модель забезпечує цілеспрямований організаційний розвиток ВІХ й складається із сукупності засобів та методів управління складовими діяльностями ВІХ: маркетинговим (*Mr*), фінансовим (*F*), виробничим (*P*), інноваційно-технологічним (*IT*), соціальним (*S*), екологічним (*E*), інституційним (*I*) та управлінським (*M*); та формує базис для моделювання процесу розробки та підтримки, прийняття та реалізації стратегічних управлінських рішень за умов нестабільності.

За результатами аналізу наукової літератури методичних підходів до оцінки ОР ВІХ зроблено висновок, що для його комплексної оцінки необхідна комбінація методів, які у дослідженні систематизовано за наступними критеріями: оцінювання результативності процесу реалізації стратегії; методики формування та реалізації стратегій ОР; оптимізація процесів стратегічного управління шляхом економіко-математичного моделювання поведінки суб'єктів господарювання; та встановлено, що зазначені методичні підходи неповною мірою враховують складність організаційного профілю ВІХ тому не можуть бути теоретичним підґрунтям прийняття управлінських рішень щодо напрямів його розвитку.

У другому розділі **«Стратегічна діагностика організаційного розвитку вертикально-інтегрованих холдингів енергетичного сектора України»** визначено тенденції розвитку енергетичного сектора України, здійснено оцінювання ОР ВІХ енергетичного сектора у контексті забезпечення їх конкурентоспроможності, удосконалено методику оцінювання стратегічних розривів для оптимізації системи управління організаційним розвитком енергетичного ВІХ.

Діяльність енергетичних ВІХ залежить від динаміки показників макро- та мезорівнів. Дослідження динаміки показників макрорівня (світового енергоспоживання, виробництва, імпорту, експорту, транспортування за видами енергоресурсів), дало змогу встановити, що переважна більшість виділених показників має прогнозований характер. Відтак тенденції макрорівня є теоретичним базисом прийняття управлінських рішень із урахуванням сценаріїв світового енергоспоживання й уможлиблюють формування програм євроінтеграції енергетичного сектора та підвищення рівня економічної та енергетичної безпеки як окремого ВІХ, так і України загалом.

Оцінювання динаміки показників мезорівня (споживання, виробництво, імпорт, експорт, видатки держбюджету, компенсації втрат від постачання електроенергії та податкових пільг) вказують на стохастичну нестабільність середовища: коефіцієнт детермінації знаходиться в межах 0,0004 – 0,4831. Наукового обґрунтовано, що нестабільність мезосередовища енергетичних ВІХ зумовлена відсутністю комплексної стратегії розвитку енергетики, дисбалансами в узгодженні інтересів стейхолдерів, непередбачуваністю ставок податків, обґрунтованості ринкових цін на енергопродукцію та енергопослуги, екстенсивним розвитком галузі та неефективною державною політикою стимулювання та підтримки енергетичних підприємств і домогосподарств.

Стратегічні пріоритети функціонування енергетичних підприємств України: технологічне оновлення електростанцій; встановлення обґрунтованих цін на електроенергію та спрямування коштів в оновлення ЛЕП; приєднання до ENTSO-E; відкритість діяльності, орієнтація на принципи сталого розвитку; соціальна відповідальність з метою залучення інвестицій в галузь; зростання конкуренції в результаті лібералізації ринку; посилення ролі кінцевого споживача та підвищення його вимог до якості послуг енергозабезпечення.

У результаті дослідження напрямів ОР енергетичних ВІХ України зроблено висновок, що організаційний профіль ДП «НЕК «УКРЕНЕРГО» (1) відноситься до моногалузевої спеціалізації з інтеграцією на основі декількох ланцюгів доданої вартості, перспективним напрямом розвитку для ВІХ є мультисекторна інтеграція. ПрАТ «Укргідроенерго» (2), НАЕК «ЕНЕРГОАТОМ» (3) притаманна монофункціональна інтеграція, також з перспективою мультисекторної інтеграції. Водночас, ДТЕК ЕНЕРГО має мультигалузеву спеціалізацію з мульти-енергетичною/сервісною інтеграцією, перспективними напрямами ОР для ВІХ оптимізація поточної діяльності задля збільшення ринкової частки. Зміна напрямів ОР ВІХ енергетичного сектора України супроводжується удосконаленням системи стратегічного управління шляхом розробки нового методичного інструментарію діагностики ОР ВІХ.

Запропоновано науково-методичний підхід для проведення діагностики ОР ВІХ, що полягає у ідентифікації стратегічних розривів за виділеними 8 складовими діяльності ВІХ та їх коригування. Вдосконалення структури показників за кожною складовою діяльності ВІХ у методиці DEMATEL дало змогу врахувати інтегральний рівень взаємовпливів складових діяльності та виявити причинно-наслідкові зв'язки між ними. Проведення діагностики передбачає реалізацію таких етапів: 1) стратегічну сегментацію діяльності ВІХ; 2) формування місії та стратегічних цілей для кожної БО; 3) розробка збалансованої системи показників та структуризація стратегічних цілей відповідно до аналізованих складових збалансованої системи показників; 4) визначення напрямів аналізу стратегічних розривів та їх структуризація для кожної складової збалансованої системи показників; 5) оптимізація структури показників; 6) побудова стратегічних карт збалансованої системи показників; 7) оцінювання величин стратегічних розривів за кожним з напрямів аналізу для визначених БО: 7.1) визначення поточних значень показників, за якими здійснюватиметься аналіз стратегічних розривів, 7.2) визначення відповідних прогностичних значень показників згідно зі сформованими стратегічними цілями, 7.3) обчислення величин стратегічних розривів за кожним з напрямів аналізу для визначених БО; 8) аналіз можливостей усунення стратегічних розривів за кожним з напрямів аналізу для визначених БО. Результатом оцінювання є ідентифікація проблем та перспектив розвитку ВІХ. При уточненні сутності поняття «стратегічний розрив» як відхилення визначеними стратегічними цілями ВІХ від поточного, акцентовано на специфіці діяльності енергетичних ВІХ, тому для комплексного оцінювання рівня ОР, стратегічні розриви ВІХ запропоновано класифікувати за 8 перспективами – складовими збалансованої системи показників, що відображають зв'язки один із одним та з зовнішнім середовищем.

Відповідно, сформовано для кожної складової набір показників, який дає змогу порівняти різні енергетичні ВІХ та ідентифікувати спільні проблеми ОР. 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).

Використання методики діагностування у якості комплексного інструменту стратегічного аналізу ВІХ дасть змогу отримати об'єктивну та своєчасну аналітичну

інформацію про зміни організаційного розвитку ВІХ, що необхідна для прийняття управлінських рішень щодо усунення стратегічних розривів.



Рис. 2. Діаграма стратегічних розривів енергетичних ВІХ України
Джерело: розраховано автором за даними звітності ВІХ

У третьому розділі «Методичне забезпечення стратегічного управління організаційним розвитком енергетичних холдингів України» розроблено методичні положення щодо оптимізації процесу стратегічного управління ОР ВІХ, удосконалено методичне забезпечення вибору стратегій ОР, обґрунтовано методичний інструментарій ранжування стратегій БО ВІХ, на основі якого сформовано практичні рекомендації щодо реалізації стратегій ОР ВІХ.

Удосконалення процесу стратегічного управління ОР ВІХ запропоновано здійснити шляхом інтеграції методики аналізу стратегічних розривів в інформаційну систему ВІХ. Інтегральна стохастична модель складається з 4 етапів проекту (0-IV), 9 підетапів, що описуються узагальненими функціями ($W_0 - W_9$) та трьома сценаріями впровадження методики GAP-аналізу: А) успішна реалізація (тривалість проекту становить 87 днів), В) з незначними зауваженнями (тривалість проекту – 99 днів), та С) з суттєвими зауваженнями (тривалість проекту – 111 днів).

Запропонована стохастична модель на основі відтворення принципу інтеграції дасть змогу включити стохастичну природу процесу інтеграції (за рахунок використання імовірнісних припущень термінів реалізації етапів і відсотку імовірності її успішної реалізації) до системи факторів впливу; завчасно ідентифікувати можливі «вузькі місця» інтеграції; ідентифікувати ризики, що виникнуть при реалізації проекту інтеграції всієї методики та її етапів; оцінити часові межі етапів проекту інтеграції методики аналізу стратегічних розривів й проекту в цілому; забезпечити оптимальне планування потреби в різноманітних ресурсах на всіх етапах проекту; оптимізувати діяльність відділів та їх керівників у процесі реалізації проекту; максимально врахувати можливі зміни факторів

впливу на діяльність ВІХ; підвищити рівень стратегічного контролінгу та ефективність сформованих ініціатив як з позицій їх обґрунтованості, так щодо можливостей майбутньої реалізації; отримати інформацію та можливості для подальшого вдосконалення підсистем стратегічного управління ВІХ.

Розроблений методичний підхід до вибору стратегії ОР ВІХ розширює можливості прогнозування напрямів ОР ВІХ на основі урахування розходжень в динаміці значень показників у базовому та прогнозованому періодах оцінки. Методика передбачає на початковому етапі проведення стратегічної сегментації діяльності. На другому етапі – ідентифікацію часткових критеріїв оцінювання для кожного з узагальнених критеріїв «фінансовий потенціал» (FS), «конкурентні переваги» (CA), «привабливість галузі» (IS), «стабільність галузі» (ES). На третьому етапі за допомогою МАІ визначаються вагові коефіцієнти часткових критеріїв оцінювання. Методика пропонує «зважування» експертних оцінок у межах певної групи часткових критеріїв (1)–(4): для секторів CA та ES шкала оцінок є додатною:

$$FS_i = \sum_j w_j^{FS} \times FS_i^j \quad (1)$$

$$IS_i = \sum_k w_k^{IS} \times IS_i^k \quad (2)$$

$$CA_i = \sum_l w_l^{CA} \times CA_i^l - 6 \quad (3)$$

$$ES_i = \sum_p w_p^{ES} \times ES_i^p - 6 \quad (4)$$

де w_i^p – ваговий коефіцієнт часткового критерію; p – індекс позначення узагальненого критерію; i – кількість часткових критеріїв оцінювання для p -го узагальненого критерію.

Наступний етап передбачає побудову векторів для базового та прогнозованого станів холдингу, що можуть розміщуватися в одному з чотирьох квадрантів (конкурентному, консервативному, агресивному, захисному). Кожен квадрант має чотири базові траєкторії стратегічних станів. Таким чином діагностика траєкторій дає змогу ідентифікувати й оцінити стратегічні розриви підприємства за визначеними частковими критеріями та отримати числові значення узагальнених розривів за ключовими критеріями оцінювання.

Формування стратегічних рекомендацій для БО та ВІХ загалом проводиться на підставі дослідження суперпозиції визначених базових траєкторій. S-траєкторії представлені як сума двох векторів (векторів базових траєкторій):

$$\vec{U}_1' = \alpha_1 \cdot \vec{c} + \beta_1 \cdot \vec{d}, \quad (5)$$

де α і β є коефіцієнтами інтенсивності відповідних базових траєкторій, їх величини визначають ступінь внеску кожної з цих базових траєкторій в інтегральний S-вектор, який є вектором стратегічного набору даної БО чи ВІХ для досягнення стратегічних ініціатив, переведених у числовий вигляд за частковими критеріями через експертне прогнозне оцінювання; \vec{c} і \vec{d} – базові траєкторії розвитку БО чи ВІХ.

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. 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).

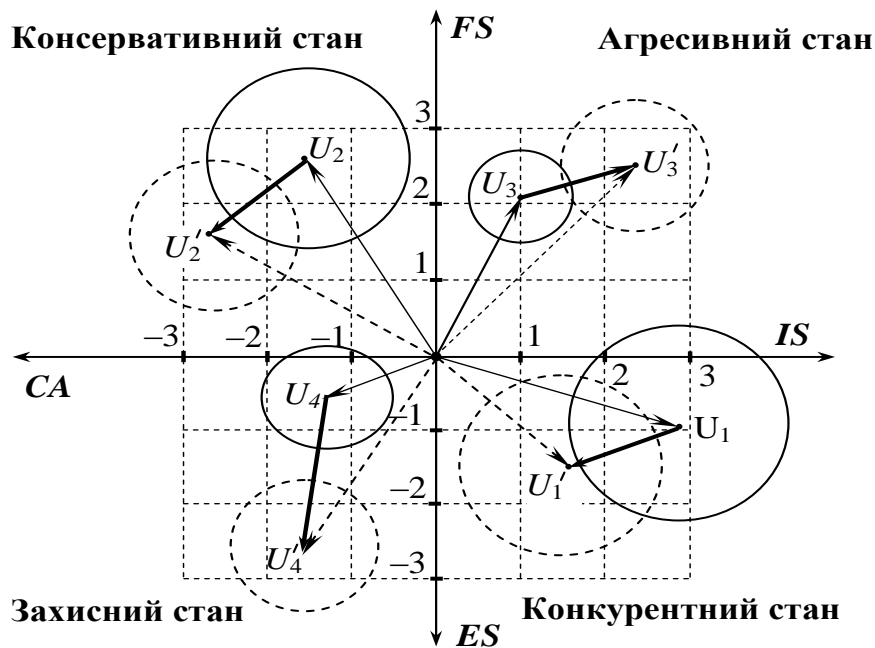


Рис. 3. Матриця динамічного SPACE-аналізу енергетичних ВІХ, 2016 р.

Джерело: розраховано автором за даними звітності ВІХ

Встановлено, що ДТЕК ЕНЕРГО (4) знаходиться в сегменті «конкурентний стан», ПрАТ «Укргідроенерго» (2) – «консервативний стан», ДП «НЕК «УКРЕНЕРГО»(1) – «агресивний стан», НАЕК «ЕНЕРГОАТОМ» (3) – «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 забезпечили урахування специфіки й тенденцій розвитку енергетичних ВІХ.

Для обґрунтування економічної доцільності використання стратегічних рекомендацій запропоновано методичний підхід до реалізації корпоративної стратегії ВІХ на основі ідентифікації пріоритетності стратегій БО, що дає змогу вирішувати завдання ефективного використання відповідних складових ресурсного потенціалу на кожному з етапів ОР залежно від напрямку інтеграції та сформуванню оптимального стратегічного набору ВІХ (рис. 4).

Процес формування та реалізації стратегії ОР стратегічного набору ДТЕК ЕНЕРГО (4) передбачає ранжування стратегій відповідно за кожною ціллю БО ВІХ на основі ідентифікації критеріїв узгодженості стратегічних ініціатив. Так, у роботі запропоновано використовувати наступні критерії (k): когерентність, витрати, синергія, операційна підтримка, функціональна підтримка, просторово-логістичне покриття, узгодженість з національною політикою у сфері енергетичної безпеки. Визначення рівня пріоритетності стратегічних ініціатив здійснено із врахуванням β -розподілу (6) для кожного критерію оцінювання узгодженості стратегій розвитку БО ВІХ та сформовано песимістичний, найбільш імовірний та оптимістичний сценарії:

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

де S_{ijk}^r , S_{ijk}^r , \bar{S}_{ijk}^r – трійка чисел, які визначають відповідно прогнознi значення

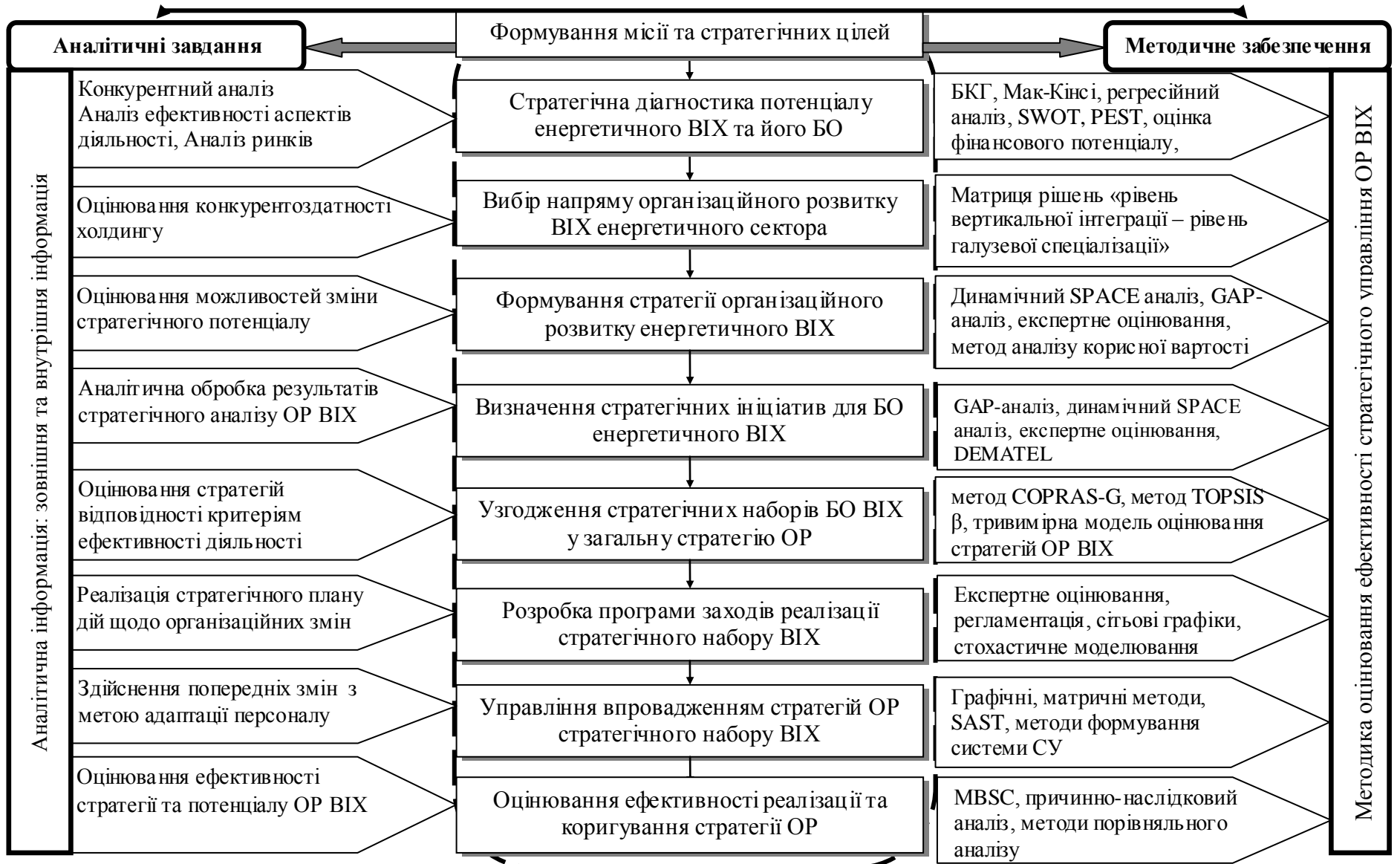


Рис. 4. Методичне забезпечення стратегічного управління організаційного розвитку ВІХ енергетичного сектора

Джерело: розроблено автором

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 .

Перевірку та підтвердження достовірності одержаних рейтингових оцінок здійснена методом нечітких множин – COPRAS-G. Порівняння результатів, отриманих з використанням методів TOPSIS- β та COPRAS-G, вказує на повну узгодженість пріоритетів стратегічних ініціатив для кожної стратегічної цілі. Застосування тривимірної моделі для верифікації побудованих корпоративних стратегій стратегічного набору уможливило ідентифікацію їх відповідності місії та стратегічним цілям, ключовим компетенціям ВІХ, потенціалу синергії.

Результатом застосування моделі є стратегічний набір ДТЕК ЕНЕРГО (4), який спрямований на реалізацію завдань ОР: забезпечення ефективної зміни напряму розвитку (зміна виду інтеграції з мультиенергетичної на конгломератну, через ініціацію створення програми стратегічних заходів; формулювання стратегічних рекомендацій щодо управління БО ВІХ з урахуванням особливостей кожного підприємства-учасника, а також принципів загальнокорпоративної ефективності.

На основі моделі формування та реалізації стратегій ОР ВІХ розроблено методичне забезпечення процесу стратегічного управління ОР ВІХ енергетичного сектора (рис. 4). Особливість даного забезпечення полягає у кореляції аналітичних завдань з ідентифікацією методичного інструментарію, що є об'єктивно доцільним для реалізації завдань конкретного етапу стратегічного управління ОР ВІХ; при формуванні принципів стратегічного управління організаційного розвитку ВІХ та розроблені програм ОР з урахуванням напряму вертикальної інтеграції енергетичних ВІХ.

Основними формами реалізації стратегії ОР ВІХ є розробка бізнес-планів та складання бюджетів щодо здійснення інтеграції БО ВІХ. Оцінювання діяльності, відстеження змін та корекцію пропонованої програми заходів реалізації стратегічного набору ВІХ пропонується здійснювати за рахунок регламентації процесів всередині ВІХ.

Таким чином, запропоноване методичне забезпечення стратегічного управління ОР ВІХ енергетичного сектора України дасть змогу підвищити ефективність діяльності ВІХ, враховуючи інтереси стейкхолдерів на макро- та мезорівнях.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі вирішено науково-практичне завдання щодо розробки теоретичних засад стратегічного управління ВІХ з метою формування методичних положень удосконалення системи стратегічного управління організаційним розвитком у контексті отримання практичних рекомендацій у діяльності ВІХ енергетичного сектора. Вирішення даного завдання дало змогу сформулювати наступні висновки:

1. 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.

2. 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.

3. Тенденції розвитку національного енергетичного сектора здійснюють прямий вплив на діяльність ВІХ України, зокрема: підвищення цін на енергоресурси, розвиток відновлюваної енергетики, монополізація міжнародного ринку енергоресурсів, припинення субсидування енергетики, ліквідація податкових пільг для енергетичних підприємств, приватизація енергетичних підприємств, інтеграція в Європейську енергетичну систему, введення квот на низьковуглицеву енергію.

4. 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.

5. 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 ендogenous 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.

6. 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.

7. Формування та реалізація стратегії ОР ВІХ здійснюється на основі інструментів нечіткої логіки для визначення пріоритетності стратегічних альтернатив. Теоретичний підхід передбачає оцінювання стратегій на основі прогностичних 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.

8. 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 ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях

1. Тимченко І. П. Оптимізація синергічної взаємодії стратегічних зон господарювання на підприємствах паливно-енергетичного комплексу / І. П. Тимченко // Формування ринкової економіки в Україні : зб. наук. пр. Львівського нац. ун-ту ім. Івана Франка. – 2014. – Вип. 31, ч. 2. – С. 329–335 (0,44 д. а.)

2. Тимченко І. П. Ретроспективний аналіз енергозабезпечення економіки України в умовах соціально-економічної кризи / І. П. Тимченко // Економіка та держава. – 2015. – № 2. – С. 146–151 (0,7 д. а.)

3. Тимченко І. П. Застосування міжнародних енергетичних рейтингів при ідентифікації рівня конкурентоспроможності енергетичного сектору національної економіки / І. П. Тимченко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. «Економічні науки». – 2015. – Вип. 13. – С. 125–131 (0,4 д. а.)

4. Тимченко І. П. Методичний підхід до аналізу стратегічних розривів на основі модифікації BSC та методу DEMATEL / В. Г. Балан, І. П. Тимченко // Причорноморські економічні студії : наук. журн. – 2016. – № 8. – С. 101–107 (0,41 друк. арк.) (Особистий внесок – 0,31 д. а.: автором розвинені науково-методичні засади системи стратегічного управління вертикально-інтегрованим енергетичним холдингом на основі аналізу стратегічних розривів). *Google Scholar*.

5. Балан В. Г. Теоретико-методичні аспекти формування корпоративної стратегії холдингу з використанням теорії нечіткої логіки / В. Г. Балан, І. П. Тимченко // Економічний простір : зб. наук. пр. – 2016. – № 113. – С. 54–69 (0,36 друк. арк.) (Особистий внесок – 0,3 д. а.: автором запропоновано модель узгодження стратегій СБО в корпоративну стратегію ВІХ на основі методу TOPSIS- β) (наукометрична база – *Index Copernicus*)

6. Тимченко І. П. Концептуальні основи формування поняття «організаційний розвиток» / І. П. Тимченко // Бізнес Інформ. – 2016. – № 3. – С. 128–141 (0,56 д. а.) (включено до переліку фахових видань України, наукометричні бази – *Ulrichsweb*, *Index Copernicus*, *Science Index*, *WorldCat*, *DOAJ*)

7. Балан В. Г. Формування стратегії розвитку підприємства на основі динамічного SPACE-аналізу / В. Г. Балан, І. П. Тимченко // СХІД : аналітично-інфор. журн. – 2016. – № 4 (144). – С. 5–16 (0,65 друк. арк.) (Особистий внесок – 0,45 д. а.: автором досліджено можливості операціоналізації стратегії через застосування динамічного SPACE-аналізу) (включено до переліку фахових видань України, наукометричні бази – *Ulrichsweb*, *Index Copernicus*, *Science Index*, *EBSCO*)

8. Тимченко І. П. Стохастичне моделювання впровадження методики аналізу стратегічних розривів на підприємстві / І. П. Тимченко // Інноваційна Економіка : наук.-виробничий журн. – 2016. – № 7–8 (64). – С. 155–165 (0,48 д. а.) (включено до переліку фахових видань України, наукометричні бази – *Index Copernicus*)

Статті в зарубіжних виданнях

9. 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. – Melbourne, Australia : Thorpe-Bowker, 2015. – P. 47–52 (0,4 д. а.) (наукометричні бази – *RSCI*)

10. 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 Coventry, United Kingdom : Publishing House, 2015. – P. 72–77 (0,31 д. а.) (наукометричні бази – *RSCI*)

11. 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. – Thessaloniki, Greece : Midas S.A., 2016. – P. 113–119 (0,37 д. а.) (наукометричні бази – RSCI)

Статті в інших наукових виданнях

12. Tymchenko I. P. Synergy interaction between companies of fuel and energy complex / I. P. Tymchenko // Фінансово-економічний збалансований розвиток України: проблеми та шляхи їх подолання : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. – Дніпропетровськ : НГУ, ВД «Гельветика», 2014. – С. 63–66 (0,19 д. а.)

13. Тимченко І. П. Оцінювання організаційного розвитку підприємств: теоретичні аспекти / І. П. Тимченко // Шевченківська весна 2016 Економіка : матеріали XIV міжнар. наук.-практ. конф. студ., асп. та молодих вчених / [за заг. ред. проф. В. Д. Базилевича] – Вип. XIV. – К. : Освіта України, 2016. – С. 177–178 (0,11 д. а.)

14. Tymchenko I.P. Methods of analysis of strategic gaps in the system of strategic management: aspects of modelling / I.P. Tymchenko // Zbiór artykułów naukowych. Konferencja Międzynarodowej NaukowoPraktycznej «Economy. Zarządzanie. Nauka wczoraj, dziś, jutro.» – Warszawa : Wydawca: Sp. z o.o. «Diamond trading tour», 2016. – P. 72–77 (0,12 д. а.)

АНОТАЦІЯ

Тимченко І. П. Стратегічне управління організаційним розвитком вертикально-інтегрованих холдингів енергетичного сектора. – На правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Київський національний університет імені Тараса Шевченка, МОН України. – Київ, 2017.

Дисертація присвячена дослідженню теоретичних засад стратегічного управління з метою формування методичних положень щодо удосконалення системи стратегічного управління організаційним розвитком у контексті отримання практичних рекомендацій у діяльності вертикально-інтегрованих холдингів енергетичного сектора.

У роботі, на основі узагальнення теоретичних положень, обґрунтовано поняття «організаційний розвиток вертикально-інтегрованих холдингів», запропоновано концептуальну модель стратегічного управління організаційним розвитком вертикально-інтегрованих холдингів. Досліджено методичні підходи до формування стратегії організаційного розвитку, сформовано систему показників оцінювання організаційного розвитку енергетичних вертикально-інтегрованих холдингів.

Проаналізовано основні тенденції розвитку енергетичного сектора, що мають прямий вплив на діяльність суб'єктів господарювання. Доведено, що структурні зміни організаційного профілю вертикально-інтегрованих холдингів повинні враховувати як напрям організаційного розвитку, так і вплив зовнішнього середовища, це дасть змогу удосконалити систему стратегічного управління організаційним розвитком вертикально-інтегрованих холдингів.

Розроблено науково-методичний підхід до діагностики рівня ОР ВІХ, який 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. Особливу увагу приділено питанням пріоритетності стратегій організаційного розвитку енергетичних вертикально-інтегрованих холдингів. Сформовано практичні рекомендації щодо підвищення

ефективності стратегічного управління організаційного розвитку енергетичних вертикально-інтегрованих холдингів.

Ключові слова: організаційний розвиток, стратегічне управління, вертикально-інтегровані холдинги, стратегія організаційного розвитку, S-траєкторія, організаційна структура, енергетичний сектор.

АННОТАЦИЯ

Тимченко И. П. Стратегическое управление организационным развитием вертикально-интегрированных холдингов энергетического сектора. – На правах рукописи.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Киевский национальный университет имени Тараса Шевченко, МОН Украины. – Киев, 2017.

В работе, обосновано понятие «организационное развитие вертикально-интегрированных холдингов», предложена концептуальная модель стратегического управления организационным развитием вертикально-интегрированных холдингов. Исследованы методические подходы к формированию стратегии организационного развития, сформирована система показателей оценки организационного развития энергетических вертикально-интегрированных холдингов.

Проанализированы основные тенденции развития энергетического сектора, что имеют прямое влияние на деятельность субъектов хозяйствования. Доказано, что при структурном изменении организационного профиля вертикально-интегрированных холдингов должны учитываться как направление организационного развития, так и влияние внешней среды, это позволит усовершенствовать систему стратегического управления организационным развитием вертикально-интегрированных холдингов.

Разработан научно-методический подход к диагностике уровня ОР холдинга, предусматривающий идентификацию стратегических разрывов по составляющим деятельности холдинга, что позволяет определить результативность существующих стратегий ОР, принять решение о выборе направлений ОР и сформировать инструментарий их реализации. Особое внимание уделено вопросам приоритетности стратегий организационного развития энергетических вертикально-интегрированных холдингов. Сформированы практические рекомендации по повышению эффективности стратегического управления организационным развитием энергетических вертикально-интегрированных холдингов.

Ключевые слова: организационное развитие, стратегическое управление, вертикально-интегрированные холдинги, стратегия организационного развития, организационная структура, S-траектория, энергетический сектор.

SUMMARY

Tymchenko I. P. Strategic management of organizational development of energy sector vertically-integrated holdings. – The manuscript.

The thesis for the degree of Candidate of Science (Economics) in specialty: 08.00.04 – Economics and Management of Enterprises (by the types of economic activities). – Taras

Shevchenko National University of Kyiv of the Ministry of Education and Science of Ukraine. – Kyiv, 2017.

The thesis is devoted to the study of the theoretical foundations of strategic management of vertically integrated holdings with the aim of forming methodological provisions for improving the system of strategic management of organizational development in the context of obtaining practical recommendations in the activity of vertically integrated energy sector holdings.

In the research, on the basis of generalization of theoretical positions, the concept «organizational development of vertically integrated holdings» is proved, the conceptual model of strategic management of organizational development of vertically integrated holdings is offered. Methodological approaches to the formation of the organizational development strategy have been studied; a system of indicators for assessing the organizational development of vertically integrated energy holdings has been developed. It includes 8 aspects of activities financial, industrial, innovation-technological, marketing, social, institutional, environmental and managerial. It is proved that they are the theoretical basis for making managerial decisions on directions of its development.

The key issues in development of the energy sector have been analyzed; they have a direct impact on the activities of business entities. It is proved that structural changes in the organizational profile of vertically integrated holdings should take into account both the direction of organizational development and the influence of the VUCA environment, which will allow improving the system of strategic management of the organizational development of vertically integrated holdings. A methodological approach to the analysis of strategic gaps in vertically integrated holdings based on the BSC modification and the DEMATEL method is proposed to identify and analyze the reasons for achieving / failing the predicted state of organizational development, as well as the reserves for introducing changes. The study proposed a methodological approach to the selection of strategies for the organizational development of vertically integrated holdings. It provides that the analysis of a vertically integrated holding based on its dynamic characteristics and the construction of S-trajectories with the identification of the basic vectors of development is the basis for the formation of strategic initiatives.

The particular attention is paid to the priorities of organizational development strategies for vertically integrated energy holdings. It allows to solve problems of effective use of the vertically integrated holding's potential at the appropriate stage of organizational development depending on the direction of integration and to form the optimal strategic set of the energy holding in the VUCA environment. Practical recommendations on increasing the effectiveness of strategic management of the organizational development of vertically integrated energy holdings have been formed.

Keywords: *organizational development, strategic management, vertically integrated holdings, organizational development strategy, organizational structure, S-trajectory, energy sector.*

Підписано до друку 02.11.2017 р. Формат 60x90/16.
Ум. друк. арк. 0,9. Обл.-вид. арк. 0,9.
Тираж 100. Зам. 91.

«Видавництво “Науковий світ”»[®]
Свідоцтво ДК № 249 від 16.11.2000 р.
м. Київ, вул. Казимира Малевича (Боженка), 23, оф. 414.
200-87-15, 050-525-88-77
E-mail: nsvit23@ukr.net
Сайт: nsvit.cc.ua