

59
13.06.2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

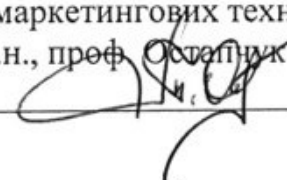
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ


КОТВИЦЬКА Дар'я Віталіївна
(здобувач вищої освіти групи МО-67)

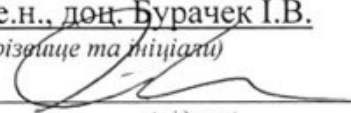
БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ
(представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

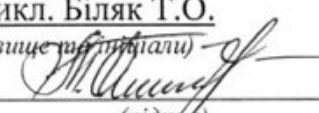


Керівник роботи:
к.е.н., доц. Бурачек І.В.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Рецензент
ст.викл. Біляк Т.О.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2025

Анотація

Котвицька Д.В. Удосконалення системи управління підприємством.
Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості системи управління підприємством та визначено напрями її вдосконалення.

Ключові слова: система управління, підприємство, удосконалення, ефективність, менеджмент.

Abstract

Kotvytska D.V. Improvement of the Enterprise Management System.
Manuscript.

The bachelor's qualification thesis is submitted for the attainment of the bachelor's degree in the field of knowledge 07 "Management and Administration", specialty 073 "Management". State University "Zhytomyr Polytechnic", Zhytomyr, 2025.

The bachelor's qualification thesis examines the features of the enterprise management system and identifies directions for its improvement.

Keywords: management system, enterprise, improvement, efficiency, management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	6
1.1. Поняття системи управління підприємством та особливості її структури.....	6
1.2. Фактори впливу на формування системи управління підприємством.....	13
1.3. Методи оцінки системи управління підприємством.....	19
1.4. Інформаційне забезпечення та нормативно-правове регулювання системи управління підприємством.....	25
Висновки до розділу 1.....	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ДТЕК» ТА РОЗРОБКА НАПРЯМІВ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ.....	31
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	31
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства.....	37
2.3. Оцінка поточної системи управління підприємством.....	43
2.4. Шляхи покращення системи управління підприємством.....	52
Висновки до розділу 2.....	59
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64
ДОДАТКИ.....	69

ВСТУП

Актуальність досліджуваної теми зумовлюється тим, що в умовах динамічного розвитку ринкової економіки, зростаючої конкуренції та постійних змін у зовнішньому середовищі підприємства зіштовхуються з необхідністю швидкого реагування на виклики та адаптації до нових умов. Ефективна система управління стає ключовим фактором забезпечення стабільного функціонування, підвищення продуктивності праці, раціонального використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей. Відповідно, вдосконалення системи управління дозволяє підвищити гнучкість підприємства, покращити процес прийняття управлінських рішень і зміцнити його конкурентні позиції на ринку.

Сучасні підходи менеджменту передбачають впровадження інноваційних методів управління, нових цифрових технологій, стратегічного планування та аналітичного підходу до оцінки ефективності діяльності. Безперервний розвиток внутрішніх бізнес-процесів, оптимізація організаційної структури та підвищення мотивації персоналу є невід'ємними складовими для удосконаленої системи управління. Саме тому дослідження даної теми є актуальним і необхідним для забезпечення довгострокової ефективності та сталого розвитку підприємства.

Мета бакалаврської кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад системи управління підприємством та розробці напрямів її удосконалення у діяльності ТОВ «ДТЕК».

Відповідно до мети бакалаврської кваліфікаційної роботи було визначено ряд *завдань*:

- розкрити поняття системи управління підприємством та особливості її структури;
- дослідити фактори впливу на процес формування системи управління підприємством;
- визначити методи оцінки системи управління підприємством;
- узагальнити напрями інформаційного забезпечення та нормативно-правового регулювання системи управління підприємством;

- навести організаційно-економічну характеристику ТОВ «ДТЕК»;
- провести діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «ДТЕК»;
- оцінити поточну систему правління ТОВ «ДТЕК»;
- розробити шляхи покращення системи управління ТОВ «ДТЕК».

Об'єктом дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі є процес функціонування системи управління ТОВ «ДТЕК».

Предметом дослідження у кваліфікаційній роботі бакалавра є сукупність теоретико-методичних та прикладних засад системи управління підприємством.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи було використано наступні методи наукового дослідження: аналізу та синтезу – розкриття поняття системи управління підприємством та особливостей її структури; групування – для класифікації факторів, що впливають на систему управління підприємством; системного аналізу – для визначення методів оцінки системи управління підприємством; економіко-математичного моделювання – для діагностики фінансово-економічних показників ТОВ «ДТЕК»; структурний – для проведення оцінки системи управління ТОВ «ДТЕК»; прогнозування – для розробки шляхів удосконалення системи управління ТОВ «ДТЕК».

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань менеджменту, нормативно-правові акти, статистичні дані, звітність ТОВ «ДТЕК», а також аналітичні матеріали, що характеризують стан і тенденції розвитку систем управління на сучасному етапі.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці ряду практичних рекомендацій щодо вдосконалення поточної системи управління ТОВ «ДТЕК».

Структура та обсяг. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст роботи викладено на 63 сторінках друкованого тексту. Робота містить 18 таблиць та 15 рисунків. Список використаних джерел налічує 60 найменування. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Поняття системи управління підприємством та особливості її структури

Система управління підприємством є досить складним механізмом, який забезпечує узгоджену діяльність всіх підрозділів та спрямовує зусилля колективу на досягнення поставлених цілей. Вона включає в себе сукупність методів, принципів, функцій і структур, що взаємодіють між собою в процесі організації, планування, мотивації та контролю. Розгляд поняття системи управління та аналіз особливостей її структури дозволяє глибше зрозуміти логіку побудови управлінських процесів і визначити напрями їх удосконалення.

Менеджмент у сучасних умовах виступає як самостійна сфера знань і важливий напрям професійної підготовки управлінців у всіх галузях економіки. Для ефективного керівництва підприємствами чи їх окремими підрозділами необхідне чітке усвідомлення управлінських процесів і глибинне розуміння природи менеджменту [5, с. 7]. Це поняття привертає увагу як наукової спільноти, так і практиків бізнесу. У науковій літературі існує велика кількість підходів до визначення терміна «менеджмент». Його лінгвістичне коріння сягає англійського слова «to manage» – тобто управляти, що походить від латинського слова «manus», що означає «рука». Різні концепції менеджменту дозволяють по-різному тлумачити його суть та значення у діяльності підприємств [49].

Поняття «менеджмент» увійшло в український лексикон на початку 90-х років ХХ століття, що було зумовлено розпадом командно-адміністративної економічної системи та поступовим включенням України в глобальні економічні процеси. Поряд із терміном «менеджмент» широко вживаються такі слова, як «управління» та «керування». Водночас важливо зазначити, що базовим і ширшим за змістом є саме поняття «управління», адже воно охоплює процес

цілеспрямованого впливу на будь-який об'єкт – технічний, соціальний чи організаційний з метою забезпечення ефективного функціонування та розвитку в умовах постійних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі [43].

Підходи науковців до визначення сутності поняття «управління» наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи науковців до визначення сутності поняття «управління»

Джерело	Визначення
Г.В. Єльнікова, Г.С. Блізніченко [15]	Управління – це особливий вид людської діяльності, який забезпечує цілеспрямований вплив на керовану систему з метою збереження її стабільності та впорядкування у межах заданих параметрів.
Г.І. Забродська, Л.Д. Забродська [16, с. 56]	Управління – це цілеспрямована діяльність, яка забезпечує взаємодію суб'єктів і об'єктів управління для досягнення поставлених цілей шляхом планування, організації, мотивації та контролю.
Н. Захарчук [27, с. 111]	Управління – це процес розробки і реалізації управлінських рішень, які забезпечують досягнення визначених цілей організації шляхом впливу на внутрішні та зовнішні чинники її діяльності.
Л.Ф. Кожушко, Т.О. Кузнецова, О.Ю. Судук [32, с. 64]	Управління – це цілеспрямований вплив на процес, об'єкт або систему з метою збереження її стійкості чи переведення в новий стан у відповідь на зміну обставин.
Я.В. Кудря [36, с. 186]	Управління – це цілеспрямований процес впливу на підприємства, який включає формування стратегій, прийняття рішень та реалізацію заходів для забезпечення ефективного функціонування та зростання організацій в умовах динамічного середовища.
Ю.О. Маркевич [39]	Управління – це динамічна система впливу, яка формується під впливом соціально-економічних умов і спрямована на забезпечення ефективного функціонування об'єкта в певному середовищі.
В.Г. Федоренко [50, с. 236]	Управління – це свідоме спрямування ходу соціально-економічних процесів з метою досягнення пропорційності, збалансованості й оптимальності на основі врахування об'єктивних закономірностей.

Джерело: складено автором на основі аналізу наукових праць

Аналіз підходів різних науковців до визначення поняття «управління» свідчить про його багатогранну сутність і значущість у системі організації діяльності. Усі розглянуті визначення об'єднує акцент на цілеспрямованому впливі суб'єкта управління на об'єкт з метою досягнення певних результатів, адаптації до постійних змін зовнішнього середовища, забезпечення стабільності та розвитку. Водночас кожен автор розкриває це поняття крізь призму власного наукового підходу – як процесу, системи, діяльності або інструменту досягнення

ефективності. Все це підкреслює міждисциплінарний характер управління та необхідність його глибокого теоретичного і практичного осмислення в умовах постійних трансформацій і викликів сучасного середовища.

Система управління підприємством виконує низку ключових завдань, що забезпечують ефективне функціонування організації, її стабільність та розвиток в умовах ринкової економіки. Ці завдання формуються на основі стратегічних цілей підприємства, особливостей внутрішнього середовища та відповідно до вимог зовнішнього ринку. Їх визначення дозволяє забезпечити узгодженість дій усіх структурних підрозділів, підвищити продуктивність, знизити ризики та адаптуватися до змін. Основні завдання, які покладаються на систему управління підприємством, наведено на рис. 1.1.

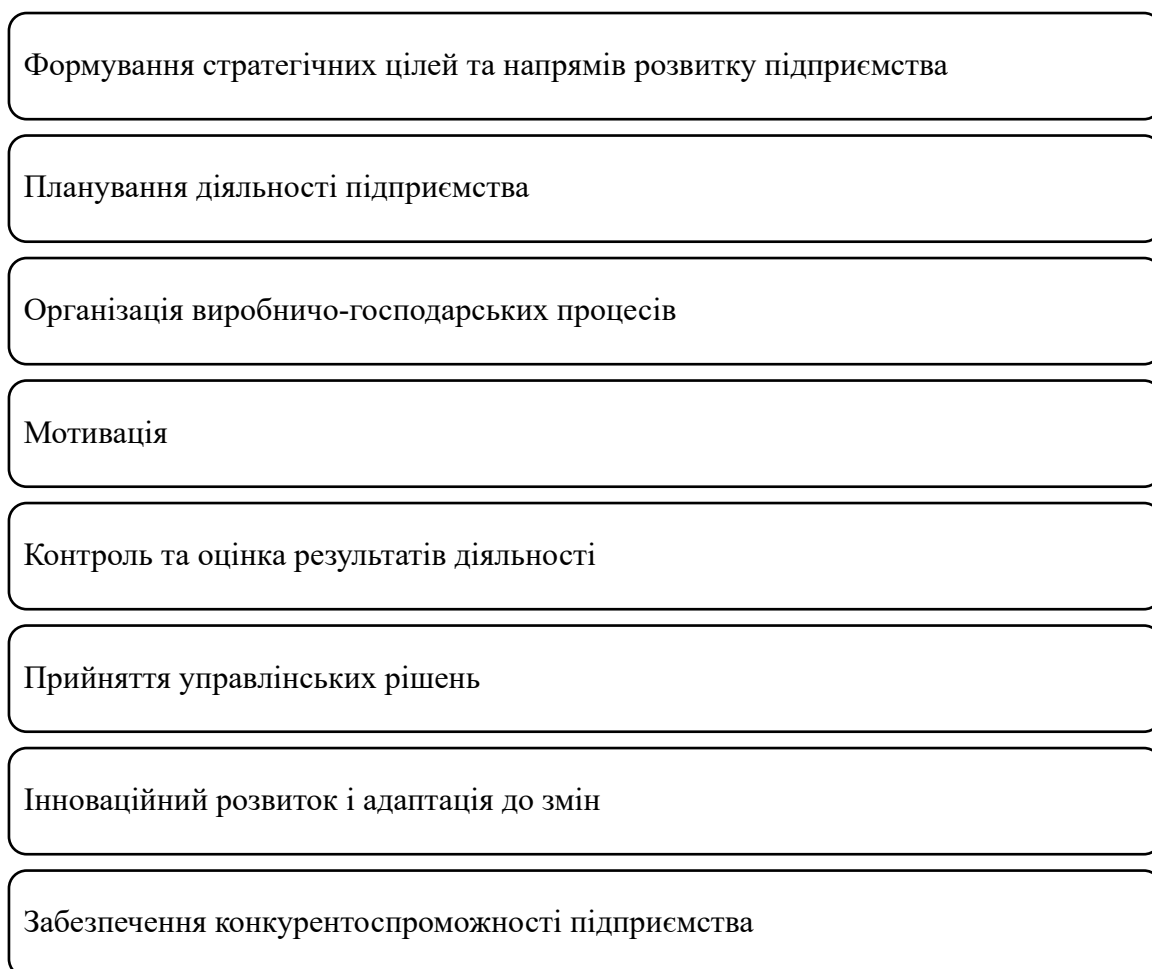


Рис. 1.1. Основні завдання, які покладаються на систему управління підприємством

Джерело: побудовано автором на основі [6]

Система управління в діяльності підприємства охоплює такі основні напрями, як [54, с. 15]:

- використання ефективних методів роботи – впровадження інструментів і підходів, що забезпечують досягнення конкретних результатів діяльності у короткостроковій перспективі;
- формування цілей і стратегічних орієнтирів – визначення чітких напрямів, яких має дотримуватися підприємство з метою успішного розвитку та досягнення конкурентних переваг;
- постійний адміністративний супровід – здійснення системного контролю керівництвом за організаційними процесами та виконанням завдань на всіх рівнях управління;
- формування системи цінностей (інтеграція) – створення внутрішнього середовища, в якому працівники поділяють спільні цілі компанії, підтримують існуючу корпоративну культуру та працюють у напрямку досягнення загального результату;
- забезпечення безпечних умов праці – впровадження заходів, що гарантують охорону праці, фізичну і психологічну безпеку всього персоналу, як важливої складової стабільності організації;
- підвищення здатності до довготривалого функціонування – управління, яке орієнтоване на сталий розвиток і здатність підприємства адаптуватися до змін і залишатися конкурентоспроможним на ринку.

Управління підприємством є багаторівневою системою, яка охоплює різні функціональні сфери та організаційні ланки. Для ефективного досягнення поставлених цілей важливо чітко розмежовувати обов'язки і повноваження управлінців залежно від рівня їх відповідальності та характеру прийнятих рішень. Виділення рівнів менеджменту дозволяє систематизувати управлінські функції, забезпечити належну координацію дій та досягти оптимальної взаємодії між підрозділами. Розглянемо основні рівні управління, притаманні сучасному підприємству, що наведено на рис. 1.2.

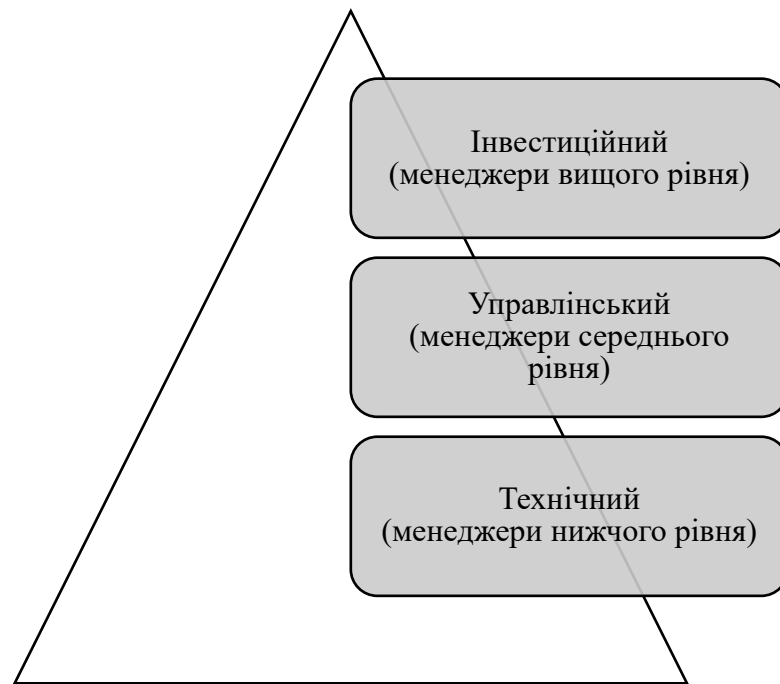


Рис. 1.2. Основні рівні системи управління підприємством

Джерело: побудовано автором на основі [34, с. 84]

Менеджери вищого (інвестиційного) рівня відповідають за стратегічне управління підприємством. Їхні основні обов'язки включають формулювання загальної місії, бачення та довгострокових цілей організації, прийняття рішень, що визначають основні напрями розвитку, розподіл ресурсів та встановлення корпоративної політики. До цього рівня належать власники бізнесу, генеральні директори, президенти, члени правління. Вони мають найвищу управлінську відповідальність і впливають на стратегічне позиціонування підприємства в умовах зовнішнього середовища.

Менеджери середнього рівня виступають посередниками між стратегічним керівництвом і операційним персоналом. Їхнє завдання полягає в реалізації стратегічних рішень, розроблених вищим керівництвом, у вигляді конкретних планів та заходів на рівні підрозділів чи функціональних сфер (виробництво, маркетинг, фінанси). Вони організовують роботу своїх команд, координують діяльність між відділами, постійно слідкують за дотриманням вимог стандартів і результативністю виконання планів. До цього рівня відносять керівників відділів, начальників цехів, регіональних директорів тощо.

Менеджери нижчого рівня відповідають за безпосереднє управління процесом роботи на місцях. Вони контролюють щоденну діяльність працівників, організовують виробничі завдання, ведуть облік виконання робіт, слідкують за дотриманням трудової дисципліни та техніки безпеки. До їх обов'язків належить також оперативне вирішення виробничих проблем та забезпечення зворотного зв'язку з вищими рівнями управління. Представниками цього рівня є майстри, бригадири, лінійні керівники та інші керівники безпосередньо над робітниками.

Система управління підприємством охоплює низку взаємопов'язаних сфер, які забезпечують його цілісне функціонування та досягнення стратегічних і оперативних цілей. Кожна з цих сфер виконує специфічні функції та має власні завдання, але разом вони формують єдину управлінську структуру. Їхнє узгоджене функціонування сприяє ефективному використанню всіх ресурсів, підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємства та забезпеченню його адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Основні сфери, які складають цілісну систему управління підприємством, наведено на рис. 1.3.

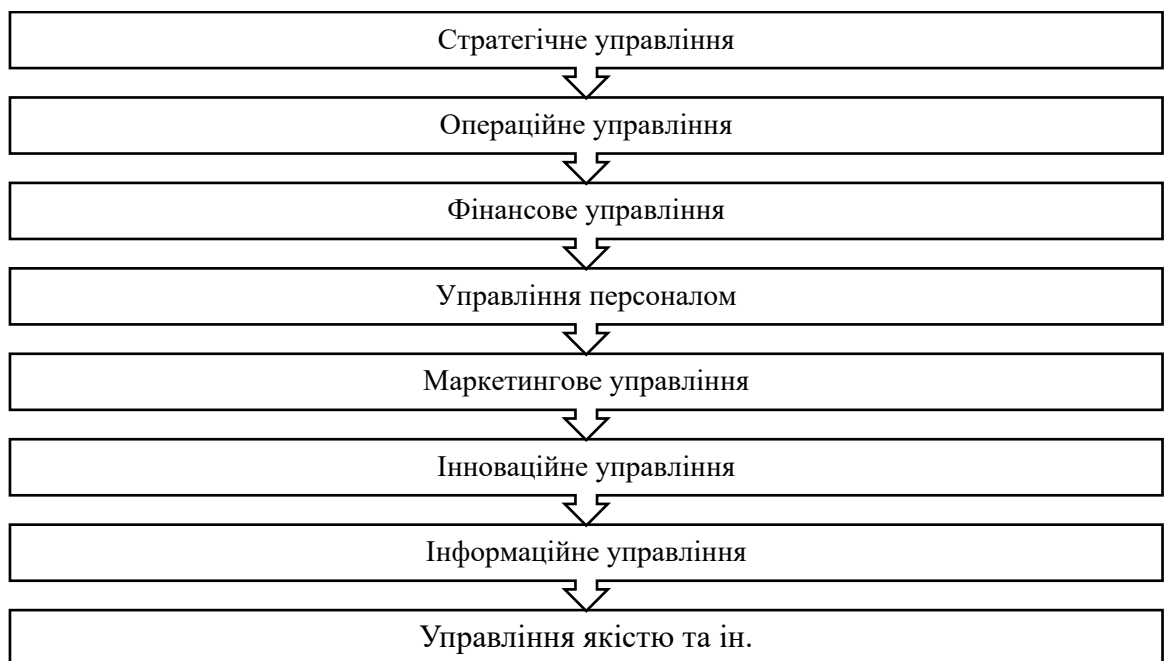


Рис. 1.3. Основні сфери, які складають цілісну систему управління підприємством

Джерело: побудовано автором на основі [55, с. 53]

У сучасному менеджменті все частіше простежуються тенденції до гнучкості, адаптивності та інноваційності, що зумовлює повну трансформацію традиційних підходів і структур управління. Основними напрямками таких змін є [33, с. 124]:

- дебіюрократизація – зменшення формалізації управлінських процедур, відмова від жорсткої ієрархії та спрощення внутрішніх комунікацій;
- інтеграція функцій – перехід від вузької спеціалізації до об'єднання функціональних обов'язків і комплексного підходу до виконання управлінських завдань;
- плоскі організаційні структури – трансформація класичних вертикальних (пірамідальних) структур у горизонтальні, що сприяє швидшому прийняттю рішень і зменшенню дистанції між керівництвом та виконавцями;
- децентралізація управлінських функцій – передача низки повноважень і відповідальності безпосередньо до підрозділів (виробничих, збутових тощо), що сприяє оперативності та гнучкості;
- фрагментація великих структур – реорганізація великих підприємств у більш дрібні, гнучкі бізнес-одиниці або створення мережевих структур;
- розвиток інноваційної діяльності – створення окремих підрозділів, що займаються розробкою нових технологій, продуктів, а також реалізують проекти ризикового фінансування;
- командна форма організації праці – формування автономних робочих груп для виконання конкретних завдань із підвищеним рівнем самостійності та відповідальності;
- побудова внутрішніх ринків – організація філіальних чи партнерських відносин між підрозділами підприємства та іншими структурами для підвищення гнучкості й ефективності.

Отже, система управління підприємством є багаторівневою, динамічною та інтегрованою структурою, яка поєднує різноманітні функціональні сфери, рівні управління та підходи, спрямовані на досягнення стратегічних і тактичних цілей організації. Її ефективне функціонування забезпечується шляхом чіткого

розмежування повноважень, реалізації управлінських завдань та впровадження сучасних моделей управління, орієнтованих на гнучкість, децентралізацію, інноваційність і командну взаємодію. Трансформація традиційних ієрархічних структур у більш адаптивні, плоскі й динамічні моделі управління дозволяє підприємствам оперативно реагувати на виклики середовища, зміцнювати рівень конкурентоспроможності і забезпечувати сталий розвиток.

1.2. Фактори впливу на формування системи управління підприємством

Формування системи управління підприємством залежить від низки внутрішніх і зовнішніх факторів, які визначають її структуру, функціональні особливості та принципи функціонування. Успішне управління можливе лише за умови врахування чинників, адже саме вони обумовлюють рівень адаптивності, ефективності та здатності організації досягати поставлених цілей в умовах мінливої ринкової кон'юнктури. Аналіз основних факторів впливу дозволяє сформувати гнучку і стійку систему управління, здатну забезпечити стратегічну стабільність підприємства.

У часи постійних змін підприємства змушені змінювати власні підходи до управління, щоб зберігати конкурентоспроможність. Успіх організації повністю залежить від здатності керівництва ефективно реагувати на вплив різноманітних факторів, які формують управлінське середовище. Такі фактори мають різну природу: одні виникають поза межами підприємства і не піддаються контролю, інші – є результатом внутрішньої діяльності підприємства та можуть бути об'єктами цілеспрямованого впливу. Усвідомлення та аналіз таких факторів дозволяють більш гнучко організовувати управлінські процеси та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

До зовнішніх чинників відносять ті обставини, що виникають поза межами самого підприємства і не залежать від його безпосередніх дій. Хоча організація не здатна їх контролювати, усвідомлення їхньої природи та своєчасне реагування

на зміни в зовнішньому середовищі є важливими умовами для ефективного управління. Такі чинники формують загальний контекст, у якому здійснюється діяльність підприємства, і охоплюють, зокрема, стан економіки, політичну ситуацію, законодавчу базу, рівень технологічного прогресу, суспільні настрої та культурні особливості, а також рівень конкуренції на ринку.

Зовнішні фактори впливу на систему управління підприємством наведено на рис. 1.4.

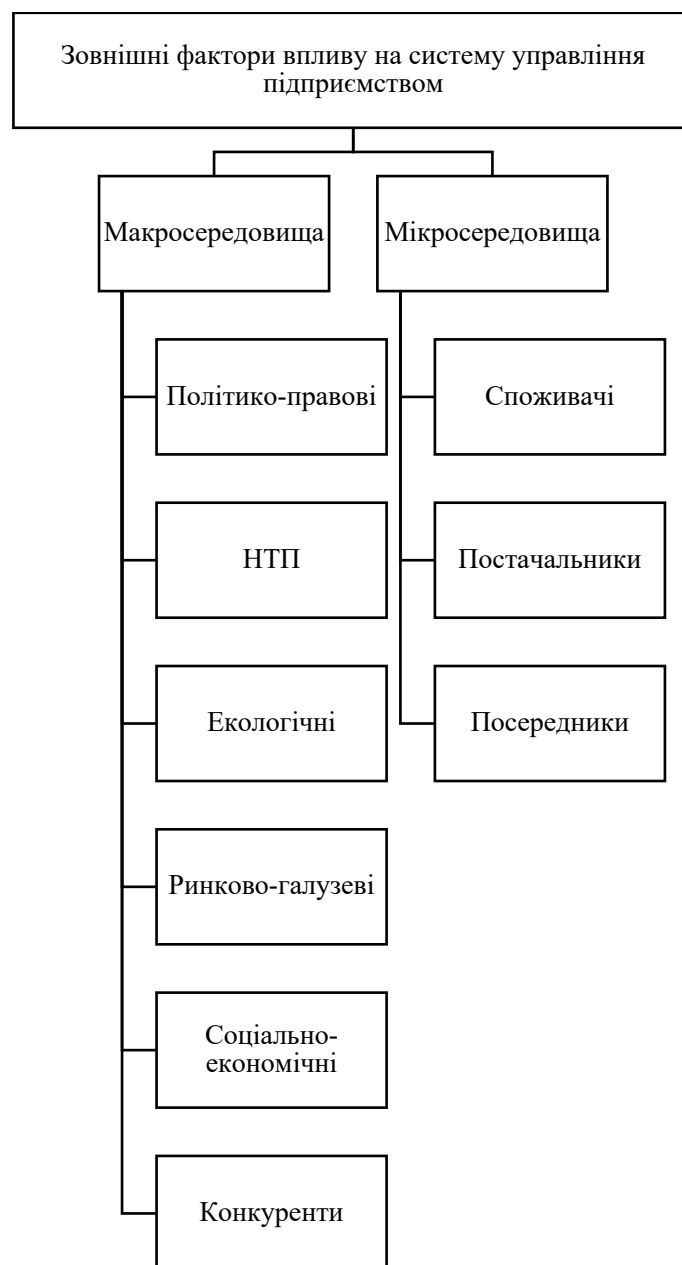


Рис. 1.4. Зовнішні фактори впливу на систему управління підприємством

Джерело: побудовано автором на основі [44]

Політико-правові фактори охоплюють політичну ситуацію в країні, стабільність влади, чинну законодавчу базу, систему державного управління, податкову політику, митне регулювання, антимонопольне законодавство, а також правила ведення бізнесу. Політична нестабільність або часті зміни в законодавстві можуть викликати ризики для бізнесу, змушуючи керівництво підприємства змінювати стратегії та структуру управління.

Науково-технічний прогрес охоплює інновації, відкриття, автоматизацію виробництва, цифровізацію управління, впровадження новітніх технологій у продукцію та процеси. Постійний розвиток технологій вимагає від підприємства гнучкої адаптації: оновлення технічної бази, навчання персоналу, перегляду виробничих циклів. Управлінська система повинна передбачати можливості модернізації та оперативного впровадження нових рішень, аби не відставати від конкурентів.

Підприємства все частіше зіштовхуються з необхідністю дотримання еко-стандартів, зменшення шкідливого впливу на довкілля, впровадження «зелених» технологій. До таких стандартів належать норми щодо викидів, повторного використання ресурсів, утилізації відходів та енергоефективності. Нехтування цими факторами може спричинити штрафи, заборони, втрату ліцензій і навіть закриття виробництва. Управлінська система має передбачати екологічну відповідальність як частину корпоративної стратегії.

Ринково-галузеві фактори відображають особливості ринку, на якому діє підприємство, та умови галузі, що включає попит і пропозицію, конкуренцію, вхідні бар'єри, ступінь регулювання, стандарти та сертифікаційні вимоги. В енергетичній або фармацевтичній галузі рівень державного контролю значно вищий, ніж, до прикладу, у сфері ІТ. Управлінці повинні враховувати галузеві обмеження, ризики і специфіку при ухваленні стратегічних рішень.

Соціально-економічні фактори впливу – це демографічні характеристики населення (вік, стать, міграція), рівень доходів і витрат, безробіття, рівень освіти, соціальні очікування, поведінкові моделі споживачів. Вони прямо впливають на купівельну спроможність, кадрову політику підприємства, потреби у продукції

чи послугах. Система управління має бути гнучкою до змін у соціальній структурі, аби зберегти або розширити свою аудиторію та забезпечити належний рівень сервісу.

Споживачі є однією з найважливіших складових мікросередовища. Їхні вподобання, потреби, лояльність, очікування щодо якості та обслуговування впливають на всі рішення підприємства: від розробки продукції до маркетингу та післяпродажного сервісу. Сучасна система управління має бути орієнтованою на клієнта, регулярно збирати зворотний зв'язок, проводити опитування та аналізувати тенденції споживчого попиту.

Постачальники забезпечують підприємство необхідними видами ресурсів: сировиною, матеріалами, обладнанням, технологіями. Їхня надійність, ціни, графіки доставки, якість продукції напряду впливають на виробничі процеси та ефективність процесу управління. Наявність кількох постачальників, укладання довгострокових договорів, контроль ризиків поставок – все це елементи системи управління, які забезпечують стабільну роботу підприємства.

До посередників належать логістичні компанії, дистриб'ютори, торгові агенти, маркетингові фірми – усі, хто допомагає доставляти товар до кінцевого споживача. Вони впливають на цінову політику, швидкість реалізації, географію збуту та формують імідж бренду. Управлінці мають вибудовувати ефективні канали дистрибуції, контролювати посередницькі витрати та налагоджувати взаємовигідні відносини.

Конкуренти – це інші компанії, що діють на тому самому ринку або в тій самій галузі, формують конкурентне поле, змушуючи підприємство постійно вдосконалюватися. Вони впливають на процес ціноутворення, стандарти якості, інноваційність, способи комунікації з клієнтами. Система управління повинна включати інструменти конкурентного аналізу, моніторинг ринку, SWOT-аналіз і механізми побудови унікальних переваг.

Чинники зовнішнього середовища тісно взаємопов'язані між собою: зміни в одному з них можуть викликати суттєві зрушення в інших. Саме тому важливо не лише аналізувати кожен фактор окремо, а й оцінювати їхній взаємний вплив.

Крім того, необхідно виявити ключові напрямки змін, простежити їхню динаміку та сформулювати прогноз щодо подальшого розвитку цих процесів у майбутньому [30, с. 55].

Внутрішні чинники охоплюють усі аспекти функціонування підприємства, на які воно має прямий вплив. Вони визначають, як ефективно організація здатна реалізовувати свої завдання, використовувати ресурси та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Їхня роль полягає у створенні умов для стабільного розвитку, підвищення продуктивності та формування сприятливого клімату для інновацій і змін. Саме від внутрішніх чинників залежить якість управлінських рішень, швидкість реакції на виклики, а, головне, – здатність підприємства до самовдосконалення і стратегічного зростання.

Внутрішні фактори впливу на систему управління підприємством наведено на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Внутрішні фактори впливу на систему управління підприємством

Джерело: побудовано автором на основі [44]

Техніко-технологічні фактори охоплюють рівень розвитку технічної бази підприємства, ступінь автоматизації виробничих процесів, наявність сучасного обладнання та інноваційних рішень. Вони визначають продуктивність праці, якість продукції та здатність підприємства швидко впроваджувати технологічні зміни. Високий технічний рівень дозволяє скорочувати витрати, знижувати вплив людського чинника і забезпечувати конкурентоспроможність на ринку.

Структурно-організаційні фактори включають побудову внутрішньої структури підприємства, розподіл функцій і обов'язків, рівень централізації управління, систему комунікацій і прийняття рішень. Раціональна організаційна структура сприяє ефективному функціонуванню всіх підрозділів, оптимізує управлінські процеси та підвищує гнучкість у реагуванні на зміни.

Ресурсні фактори передбачають наявність і ефективне використання матеріальних, фінансових, інформаційних та людських ресурсів. Управління ресурсами передбачає не лише їх оптимальний розподіл, а також здатність до своєчасного оновлення та розвитку. Достатній і якісний ресурсний потенціал є запорукою стабільної діяльності підприємства й основою для стратегічного зростання.

Соціологічні та культурологічні фактори тісно пов'язані з внутрішнім соціальним середовищем підприємства: особливістю взаємин між працівниками, мотивацією, корпоративною культурою, системою цінностей і норм поведінки. Вони формують психологічний клімат у колективі та впливають на рівень залученості працівників, їх лояльність до підприємства та готовність до змін.

Економічні фактори відображають фінансовий стан підприємства, його прибутковість, рівень витрат, ліквідність, рентабельність і доступ до джерел фінансування. Економічна стабільність забезпечує можливість передбачуваності та контрольованості процесів управління, дозволяє реалізовувати стратегічні цілі й інвестувати в розвиток.

Результативне управління підприємством неможливе без гармонійної взаємодії зовнішніх і внутрішніх факторів. Події, що відбуваються поза межами компанії, часто вимагають адекватної трансформації її внутрішніх процесів. В умовах економічної нестабільності організація змушена адаптувати свою фінансову політику, зменшувати витрати чи впроваджувати нові підходи до управління. У разі виходу на нові ринки керівництву необхідно зважати на особливості локальної культури споживачів і коригувати пропозиції та рекламні кампанії відповідно до місцевих очікувань. Навіть у складних зовнішніх обставинах підприємства здатні досягати високих результатів, якщо вміють

ефективно управляти своїми внутрішніми ресурсами, зберігаючи гнучкість і здатність до змін. Проте слід пам'ятати: навіть найбільш досконала внутрішня структура не гарантує успіху, якщо організація ігнорує зовнішні виклики та загрози.

1.3. Методи оцінки системи управління підприємством

Оцінка системи управління підприємством є ключовим етапом у процесі вдосконалення організаційної діяльності, адже дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, визначити рівень ефективності управлінських рішень і ступінь відповідності поставленим цілям. Застосування сучасних методів оцінювання дає змогу не лише проаналізувати поточний стан управлінської системи, а й сформулювати обґрунтовані рекомендації щодо її оптимізації та розвитку.

Основою для оцінки внутрішньої ефективності управління підприємством є комплексний аналіз результативності окремих складових, що формують єдину інтегровану систему управління. При цьому ефективність управлінської системи може вимірюватися як кількісними, так і якісними показниками, що наведено на рис. 1.6.

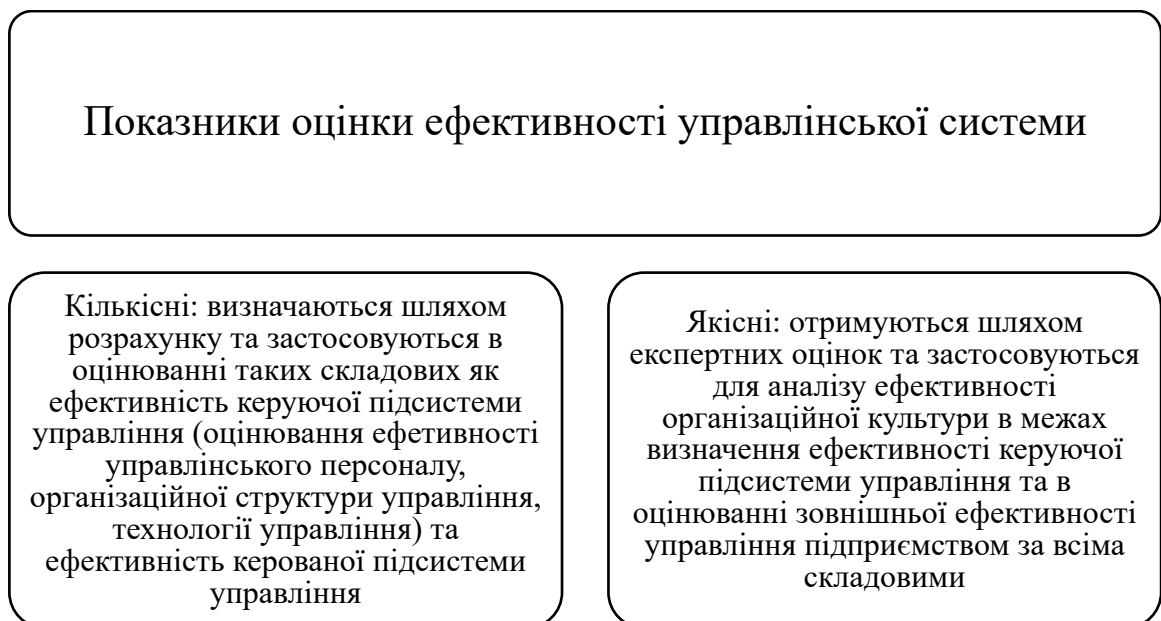


Рис. 1.6. Показники оцінки ефективності системи управління підприємством

Джерело: побудовано автором на основі [47, с. 210]

До основних напрямів аналізу сучасної системи управління підприємством належить вивчення її ієрархічних і функціональних компонентів. Оцінювання управлінської ієрархії передбачає детальний розгляд таких аспектів: кількість і склад рівнів управління, розподіл повноважень між управлінськими ланками, професійна підготовка персоналу, відповідність працівників займаним посадам, а також збалансованість між обсягом відповідальності та делегованими повноваженнями. Важливим також є аналіз якості інформаційної підтримки на кожному рівні управління.

Об'єкти оцінки системи управління підприємством наведено на рис. 1.7.

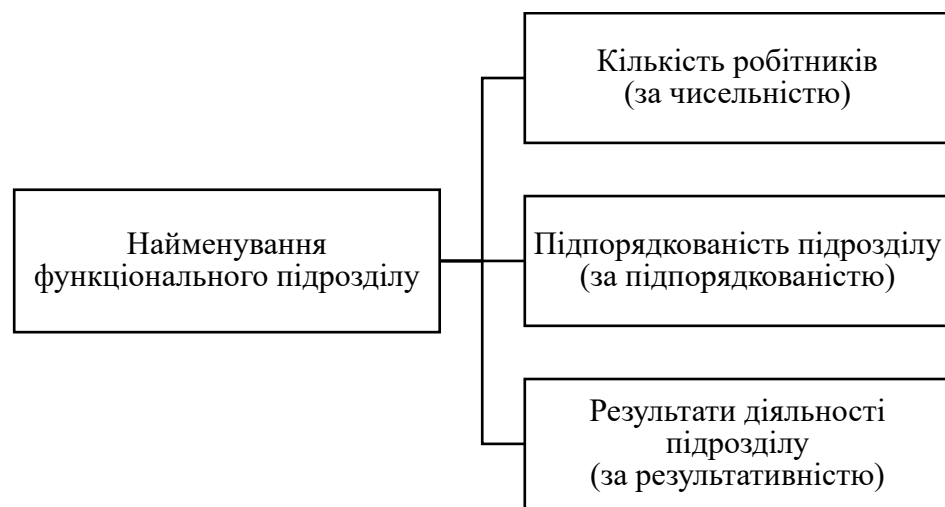


Рис. 1.7. Об'єкти оцінки системи управління підприємством

Джерело: побудовано автором на основі [9, с. 67]

Метод побудови матриці розподілу функцій в апараті управління полягає у створенні наочного інструменту для визначення обов'язків та повноважень на різних рівнях організації. Це дозволяє з'ясувати, хто відповідає за виконання конкретних завдань, як розподіляються функції між структурними підрозділами та чи не відбувається дублювання функцій чи їхнє перекриття. За допомогою матриці можна також виявити потенційні прогалини в управлінських процесах, забезпечити оптимізацію всіх ресурсів та підвищити ефективність управління шляхом чіткої координації дій між різними ланками управлінської структури.

Матрицю розподілу функцій в апараті управління підприємством наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Матриця розподілу функцій в апараті управління підприємством

Відділи	Функції управління				
	Планування	Організація	Мотивація	Контроль	Координація
Комерційний відділ					
Відділ маркетингу					
Бухгалтерська служба					
...					

Джерело: сформовано автором на основі [1, с. 141]

Оцінка ефективності системи управління підприємством включає в себе використання різноманітних показників, які дозволяють детально аналізувати ієрархічну та функціональну структуру організації. Застосування цих показників дає змогу виявити ключові проблеми у розподілі функцій, рівні централізації, ефективності управлінських процесів, а також визначити, чи відповідає структура підприємства нормативним вимогам. У результаті, аналіз допомагає оптимізувати управлінські рішення, покращити організаційну ефективність і підвищити здатність підприємства реагувати на зміни середовища (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Показники оцінки рівня ефективності системи управління підприємством

Показник	Формула для розрахунку
1	2
Показники, що використовуються для аналізу ієрархічної структури	
1. Рівень керованості	$K_n = U_n / U_{fi}$, де U_n – норма керованості, U_{fi} – фактична кількість підлеглих у керівника
2. Коефіцієнт централізації управлінських функцій	$K_{ц} = R_{fv} / R_f$, де R_{fv} – кількість прийнятих рішень при виконанні даної функції на вищих рівнях управління; R_f – загальна кількість прийнятих рішень при виконанні даної функції на всіх рівнях управління
3. Співвідношення кількості лінійних та функціональних служб	$K_c = A_{lk} / A_{fk}$, де A_{lk} – кількість лінійних керівників, A_{fk} – кількість працівників функціональних служб
4. Ступінь формалізації праці менеджерів	$K_f = A_{nd} / A_{zu}$, де A_{nd} – кількість працівників, праця яких організована на основі нормативних документів, A_{zu} – загальна кількість працівників управління

Продовження таблиці 1.3

Показники, що використовуються для аналізу функціональної структури	
1	2
5. Коефіцієнт цілеспрямованості структури управління	$K_{\text{цсу}} = A_{\text{ауп}} / A_{\text{уп}}$, де $A_{\text{ауп}}$ – кількість адміністративно-управлінського персоналу, зайнятого вирішенням спеціальних проблем, $L_{\text{уп}}$ – кількість всього управлінського апарату
6. Коефіцієнт повноти охоплення функцій управління	$K_{\text{офу}} = K_{\text{ф}} / K_{\text{н}}$ де $K_{\text{ф}}$, $K_{\text{н}}$ – кількість функцій, які здійснюються в апараті управління фактично і за встановленими нормативами
7. Коефіцієнт дублювання функцій	$K_{\text{д}} = K_{\text{рз}} / K_{\text{рн}}$, де $K_{\text{рз}}$ – кількість видів робі і закріплених за декількома підрозділами $K_{\text{рн}}$ – кількість видів робіт згідно із нормативами
8. Коефіцієнт глибини спеціалізації управлінських робіт	$K_{\text{спец}} = T_{\text{рпроф}} / T_{\text{р}}$, де $T_{\text{рпроф}}$ – обсяг робіт, профільних для даного підрозділу, $T_{\text{р}}$ – загальна кількість рішень, прийнятих у підрозділі
9. Коефіцієнт надійності структури управління	$K_{\text{над}} = K_{\text{н}} / K_{\text{зая}}$, де $K_{\text{н}}$ – кількість нереалізованих рішень, $K_{\text{зая}}$ – загальна кількість рішень, прийнятих у підрозділі
10. Коефіцієнт оперативності	$K_{\text{опер}} = K_{\text{р.п.т.н.}} / K_{\text{р.зае.}}$, де $K_{\text{р.п.т.н.}}$ – кількість робіт, виконаних з порушенням термінів, $K_{\text{р.заг.}}$ – загальна кількість робіт.

Джерело: складено автором на основі [35, с. 201]

Стан системи управління підприємством визначається за допомогою комплексного підходу, який враховує сукупність різноманітних параметрів, що відображають рівень організаційної досконалості та ефективності взаємодії всередині системи. Ключовими з них виступають два основні чинники: оцінка показників ефективності складу системи управління та аналіз структури внутрішніх зв'язків між її елементами. Перший параметр дозволяє оцінити доцільність розподілу функцій, а також співвідношення між рівнями управління, відповідність кадрів займаним посадам, ступінь централізації тощо. Другий – аналізує характер, щільність і спрямованість інформаційних та функціональних зв'язків між підрозділами, рівнями управління та працівниками. Такий підхід забезпечує розуміння функціонування організаційної структури, виявляє вузькі місця в управлінні та створює основу для прийняття обґрунтованих рішень щодо її вдосконалення.

Показники оцінювання ефективності організаційної структури управління підприємством наведено на рис. 1.8.

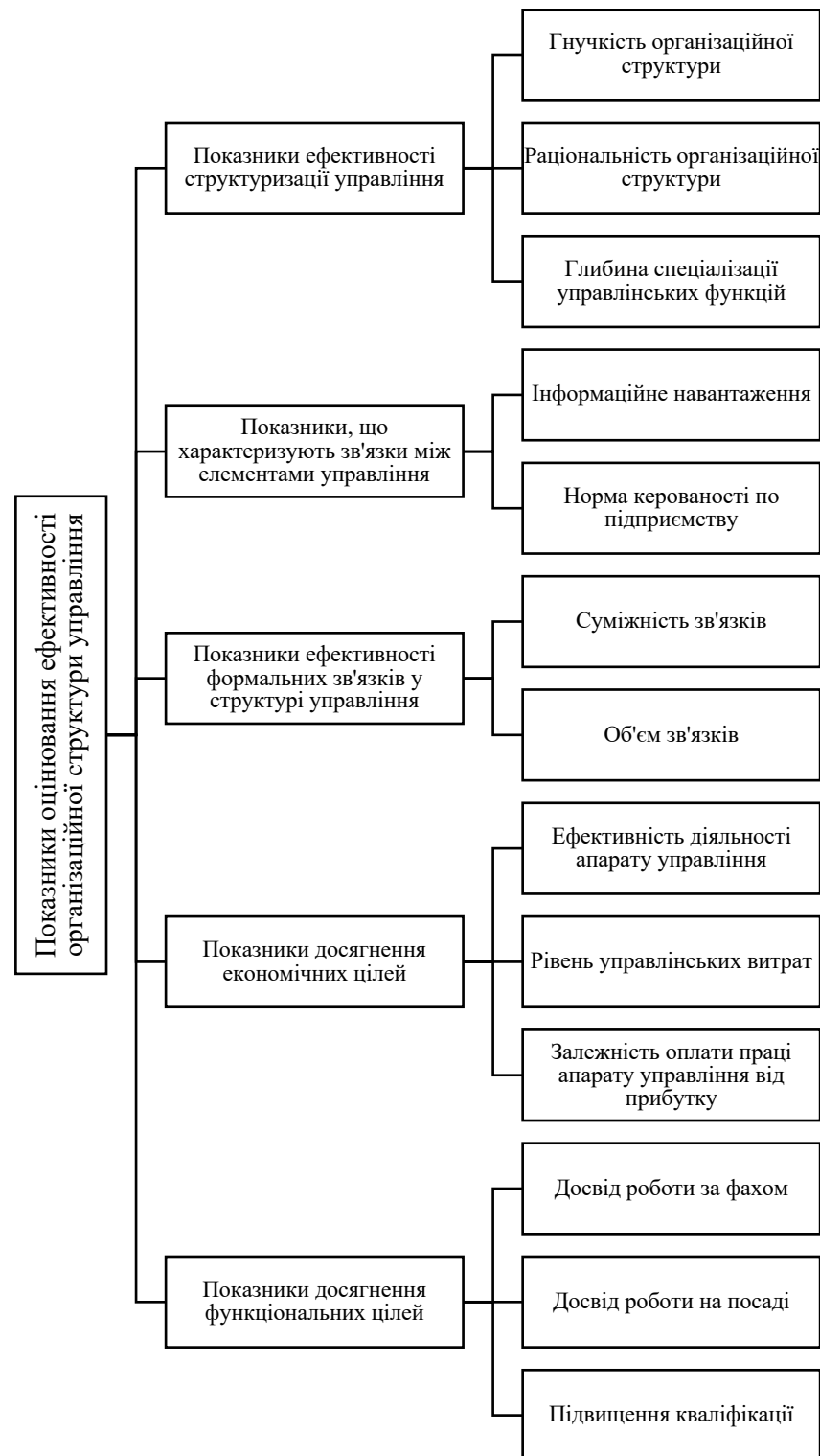


Рис. 1.8. Показники оцінювання ефективності організаційної структури управління підприємством

Джерело: побудовано автором на основі [53, с. 88]

Методологія побудови організаційної структури управління неможлива без попередньої аналітичної підготовки, зокрема тих даних, які отримуються на попередніх етапах аналізу. Наявність повної інформації дозволяє розробити кілька альтернативних варіантів структури, з яких можна обрати найбільш оптимальний з урахуванням сукупності всіх стратегічних цілей підприємства. Остаточне рішення щодо впровадження тієї чи іншої організаційної моделі ухвалюється за погодженням із керівниками підрозділів. В умовах швидких змін у зовнішньому середовищі компанії змушені не лише реагувати на нові виклики й запити суспільства, а й формувати майбутнє, удосконалюючи управлінські стратегії.

Основні методи проєктування організаційної структури управління підприємством наведено на рис. 1.9.

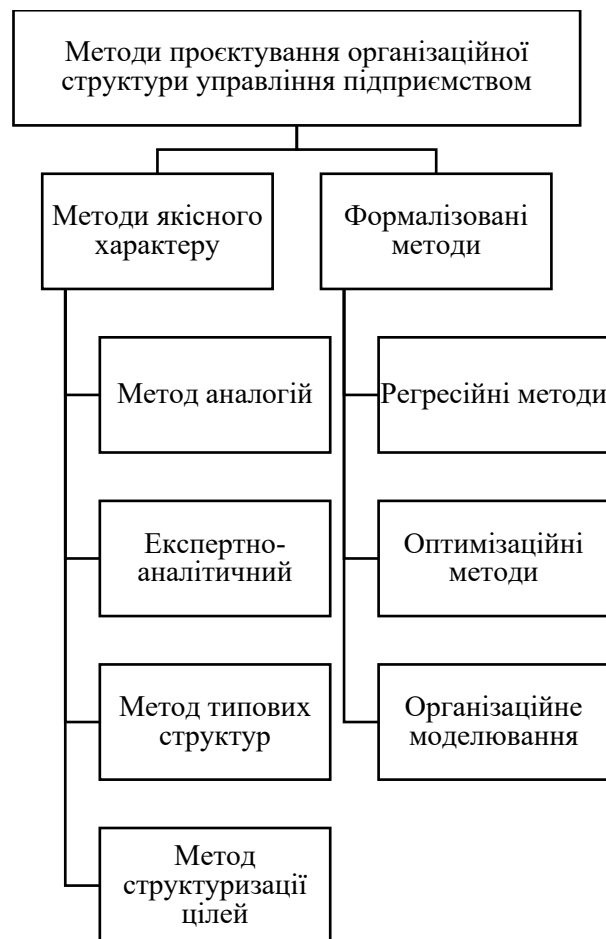


Рис. 1.9. Методи проєктування організаційної структури управління підприємством

Джерело: побудовано автором на основі [48, с. 198]

Таким чином, ефективна система управління підприємством є результатом ретельного аналізу її ієрархічної та функціональної структури, застосування кількісних і якісних показників оцінки, а також використання сучасних методів оптимізації. Застосування таких інструментів, як матриця розподілу функцій, дозволяє виявити проблемні зони, підвищити узгодженість дій між підрозділами та забезпечити цілісність управлінських процесів. Комплексний підхід до проектування організаційної структури управління сприяє підвищенню рівня адаптивності підприємства до змін середовища, зміцненню його конкурентних позицій і досягненню стратегічних цілей розвитку.

1.4. Інформаційне забезпечення та нормативно-правове регулювання системи управління підприємством

Інформаційне забезпечення та нормативно-правове регулювання системи управління підприємством є невід’ємними складовими, оскільки створюють основу для прийняття ефективних і обґрунтованих управлінських рішень. Якісна інформаційна підтримка забезпечує своєчасний доступ до достовірних даних, необхідних для планування, контролю, аналізу й координації діяльності, тоді як нормативно-правова база формує рамки, в межах яких здійснюється управління, і гарантує дотримання законодавчих вимог, стандартів і внутрішніх регламентів. Поєднання цих двох елементів сприяє підвищенню прозорості, правомірності та ефективності управлінських процесів.

Інформаційне забезпечення системи управління підприємством – це сукупність методів і засобів збирання, зберігання, обробки, передавання та використання інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень. Воно охоплює як внутрішні, так і зовнішні джерела даних, які дозволяють керівництву об’єктивно оцінювати ситуацію, вчасно реагувати на зміни ринку, контролювати виробничі й фінансові процеси, прогнозувати та планувати майбутній розвиток підприємства.

Для функціонування управлінської системи важливо забезпечити доступ до різних видів інформації: оперативної, аналітичної, довідкової, статистичної тощо. Оперативна інформація використовується для щоденного прийняття рішень, аналітична – для оцінки результатів діяльності, прогнозування тенденцій і визначення стратегічних напрямів. Водночас, також важливим є доступ до нормативної інформації, яка визначає правила, стандарти й регламенти ведення бізнесу.

Сучасне інформаційне забезпечення неможливе без впровадження ІКТ, зокрема ERP-систем, CRM-платформ, автоматизованих систем документообігу та аналітичних програм. Ці технології дають змогу об'єднати в єдину мережу всі функціональні підрозділи підприємства, забезпечити швидкий обмін даними, підвищити точність обробки інформації та мінімізувати людський фактор у процесі прийняття рішень.

Інформаційне забезпечення ґрунтується на даних, що надходять з різних джерел: внутрішніх – звітність, облік, планування, контроль та зовнішніх – ринкові дослідження, чинні законодавчі акти, діяльність конкурентів, споживчі вподобання). Ефективна інтеграція джерел дозволяє підприємству сформувати цілісне бачення свого становища та здійснювати обґрунтоване стратегічне і оперативне управління.

Дійсно якісна система інформаційного забезпечення повинна будуватися на принципах своєчасності, достовірності, релевантності, повноти і доступності інформації. Інформація має надходити до відповідальних осіб у потрібному обсязі та у зручній формі саме в той момент, коли вона потрібна для прийняття рішення. Водночас слід уникати надлишку або дублювання даних, що можуть перевантажити систему й знизити її ефективність.

Попри важливість інформаційного забезпечення, підприємства нерідко стикаються з проблемами: фрагментованість інформаційних потоків, застарілі технології, низька якість даних або відсутність належної інформаційної культури серед персоналу. Такі виклики можуть призвести до помилкових рішень, втрати

часу та ресурсів. Подолання даних проблем вимагає системного підходу до побудови інформаційної інфраструктури та постійного її вдосконалення.

Загалом, інформаційне забезпечення виступає стратегічним ресурсом підприємства, що забезпечує високу стабільність, гнучкість та адаптивність управлінської системи. Без належної інформаційної підтримки управлінські рішення будуть недостатньо обґрунтованими, що може поставити під загрозу конкурентоспроможність компанії. Тому підприємствам важливо інвестувати в розвиток сучасних ІТ-рішень, підвищення кваліфікації персоналу та формування культури управління на основі даних.

Нормативно-правове регулювання є основою функціонування системи управління підприємством, адже саме законодавча база визначає рамки, правила, обов'язки та повноваження учасників господарського процесу. Воно забезпечує правову визначеність, стабільність і передбачуваність управлінських рішень, створює умови з метою дотримання принципів прозорості, відповідальності та ефективності. Відповідність управлінської діяльності чинним правовим нормам дозволяє уникнути юридичних ризиків, сприяє розвитку підприємства та його гармонійному функціонуванню в межах ринкового середовища.

Головним актом, що регламентує організацію та функціонування системи управління підприємства, є Господарський кодекс України. У ньому закладено правові засади здійснення господарської діяльності, визначено форми власності, організаційно-правові форми підприємств, а також їхні повноваження щодо самостійного управління. Особливо важливими є саме ті норми, що стосуються внутрішньої структури управління, компетенції керівника, прав і обов'язків учасників господарських товариств [13].

Закон України «Про господарські товариства» детально регламентує правові засади функціонування акціонерних товариств, товариств з обмеженою відповідальністю та інших форм корпоративних утворень. Він встановлює порядок формування органів управління (загальних зборів, виконавчих органів, наглядових рад), визначає їхню компетенцію, принципи взаємодії, процедури прийняття рішень. Даний Закон сприяє підвищенню прозорості та підзвітності

управлінських дій, а також забезпечує захист інтересів власників та інвесторів [20].

Кодекс законів про працю України та інші нормативні акти у сфері трудових відносин визначають основи кадрової політики підприємств, умови праці, порядок укладення трудових договорів, систему управління персоналом, розподіл обов'язків та відповідальність працівників. Дотримання трудового законодавства є дуже важливим для ефективного функціонування управлінської структури та формування позитивного соціального клімату в колективі [31].

Управління підприємством неможливе без об'єктивної і точної фінансової інформації, саме тому Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» регламентує правила ведення бухгалтерського обліку, звітності та контролю. Він забезпечує єдиний підхід до формування фінансової інформації, що необхідна для прийняття управлінських рішень, та вимагає прозорості і достовірності даних, які впливають на діяльність підприємства [19].

Для низки підприємств важливим є дотримання ліцензійних вимог, що встановлюють певні додаткові вимоги до структури управління, кваліфікації персоналу, внутрішнього контролю. Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» визначає перелік видів діяльності, що підлягають ліцензуванню, порядок отримання та втрати ліцензії, а також відповідальність за порушення ліцензійних умов [22].

Закон України «Про акціонерні товариства» є спеціальним актом, що визначає правила управління у корпоративному секторі. Він деталізує процедури скликання загальних зборів, прийняття стратегічних рішень, взаємодію між акціонерами та управлінськими органами. Закон стимулює розвиток сучасних підходів до корпоративного управління, включно з принципами доброчесності, прозорості та захисту прав акціонерів [18].

Система управління підприємством також повинна враховувати вимоги спеціального законодавства, що регулює окремі напрями діяльності. Зокрема, Закон України «Про охорону праці» [24] зобов'язує роботодавця забезпечити безпечні та нешкідливі умови праці, створити відповідну службу або призначити

відповідального фахівця з охорони праці, впроваджувати системи управління безпекою. У сфері екологічного менеджменту діють норми Законів України «Про охорону навколишнього природного середовища» [23], «Про оцінку впливу на довкілля» [25], «Про управління відходами» [26], які регламентують обов'язки підприємств щодо екологічної безпеки, звітності, ліцензування та моніторингу впливу на довкілля. Крім того, дедалі більшого значення набуває Закон України «Про запобігання корупції», який вимагає впровадження комплаєнс-систем, затвердження етичних кодексів, антикорупційних програм та створення окремих посад у структурі управління [21]. Включення перерахованих напрямів до системи управління забезпечує не лише дотримання чинних вимог законодавства, а й формує позитивну репутацію підприємства, його стійкість та відповідальність у суспільстві.

Отже, ефективне функціонування системи управління підприємством можливе виключно за умов належного інформаційного забезпечення та чіткого дотримання нормативно-правових вимог. Інформаційна система забезпечує оперативність, достовірність і обґрунтованість управлінських рішень, тоді як законодавча база створює правове підґрунтя здійснення господарської діяльності в межах встановлених правил. Поєднання цих компонентів сприяє підвищенню прозорості, законності та адаптивності управління, забезпечує високий рівень конкурентоспроможності підприємства та його здатність реагувати на виклики зовнішнього середовища.

Висновки до розділу 1

Система управління підприємством виступає фундаментальною основою ефективного функціонування організації в умовах динамічного ринкового середовища. Вона являє собою багаторівневу та інтегровану структуру, яка охоплює різні функціональні сфери, рівні керівництва та сучасні управлінські підходи. Її головною метою є забезпечення цілеспрямованого впливу на всі елементи підприємства задля досягнення сукупності стратегічних і тактичних

цілей, адаптації до зовнішніх змін, підвищення рівня конкурентоспроможності та дотримання сталого розвитку. Сучасні тенденції менеджменту, що включають децентралізацію, гнучкість, інноваційність і взаємодію в колективі, повністю трансформують вже традиційні моделі управління, дозволяючи підприємствам ефективніше реагувати на виклики й використовувати нові можливості.

Ефективна система управління підприємством формується під впливом комплексу взаємопов'язаних зовнішніх і внутрішніх факторів, кожен із яких відіграє важливу роль у забезпеченні адаптивності, конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства. Зовнішнє середовище задає для нього умови функціонування, тоді як внутрішні ресурси визначають наявні можливості підприємства реагувати на виклики та реалізовувати стратегії. Гармонійне поєднання об'єктивного аналізу зовнішніх змін із раціональним управлінням внутрішнім потенціалом дозволяє створити гнучку, динамічну та ефективну систему управління, здатну забезпечити довгостроковий успіх підприємства.

Система управління підприємством базується на глибокому аналізі її ієрархічної та функціональної структури, що здійснюється за допомогою кількісних і якісних показників, таких як рівень керованості, централізації, формалізації та спеціалізації управлінських процесів. Застосування інструментів, зокрема матриці розподілу функцій та методів проектування організаційної структури, дозволяє виявити слабкі місця, уникнути дублювання функцій, покращити координацію дій між підрозділами та забезпечити гнучкість і адаптивність управління.

Належне інформаційне забезпечення і нормативно-правове регулювання є критично важливими умовами ефективного функціонування системи управління підприємством. Лише якісна інформаційна підтримка забезпечує своєчасність і обґрунтованість управлінських рішень, а правове підґрунтя гарантує законність, стабільність і прозорість управлінських процесів. Їхнє гармонійне поєднання сприяє підвищенню адаптивності, відповідальності та конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ДТЕК» ТА РОЗРОБКА НАПРЯМІВ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Група «ДТЕК» – найбільший приватний інвестор енергетичної галузі України. Компанія виробляє електроенергію на сонячних, вітрових та теплових електростанціях, видобуває природний газ, здійснює трейдинг енергопродуктів, розподіляє електроенергію та має мережу зарядних станцій. Головний офіс Групи «ДТЕК» розташований у м. Київ, а сама компанія входить до складу SCM, власником якої є український олігарх Рінат Ахметов.

Загальну інформацію про керуючу компанію ТОВ «ДТЕК» наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про ТОВ «ДТЕК»

Зміст необхідних відомостей	Інформація
Назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «ДТЕК»
Скорочена назва	ТОВ «ДТЕК»
ЄДРПОУ	39307323
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Дата та рік заснування	17.07.2014 р.
Основний вид діяльності	70.10 Діяльність головних управлінь (хед-офісів)
Офіційна адреса	04119, Україна, м. Київ, вул. Джонса Гарета, 8
Засновники	ДТЕК ГРУП Б.В. (Нідерланди) – 100%
Кінцевий бенефіціарний власник	Ахметов Рінат Леонідович
Посадова особа	Тімченко Максим Вікторович
Обсяг статутного капіталу	1 000 000 грн

Джерело: складено автором на основі [59]

Групу «ДТЕК» було створено у 2005 році як енергетичний бізнес одного з провідних українських фінансово-промислових холдингів – SCM. Від початку заснування компанія розвивалась як вертикально інтегрований енергетичний холдинг, охоплюючи ключові сегменти енергетичного ланцюга – від видобутку

вугілля та газу до генерації, дистрибуції та постачання електроенергії. Завдяки стратегічним інвестиціям, модернізації активів і впровадженню інновацій, ДТЕК став одним із лідерів української енергетики, активно просуваючи принципи сталого розвитку та енергетичного переходу.

Історію створення та розвитку Групи «ДТЕК» наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Історія створення та розвитку Групи «ДТЕК»

Рік	Характеристика
2005	Створення ДТЕК. До складу увійшли: «Павлоградвугілля», «Шахта Комсомолець Донбасу», «Східенерго», «Сервіс-Інвест».
2006	Приєднання «ПЕМ-Енерговугілля», ЦЗФ «Павлоградська» та «Курахівська».
2007	Приєднання ЦЗФ «Добропільська», «Октябрська», Моспинське ВПП. Участь у Глобальному договорі ООН. Міжнародні рейтинги Moody's і Fitch.
2008	Створення «Вінд Пауер» – початок напрямку ВДЕ.
2009	Початок експорту електроенергії в Угорщину, Румунію та Словаччину.
2010	Членство в EURACOAL та EURELECTRIC.
2011	Найбільший приватний акціонер «Київенерго». Створення «ДТЕК Нафтогаз». Оренда держпідприємств вуглевидобутку.
2012	Запуск Ботієвської ВЕС. Придбання вугільних активів у РФ.
2013	Початок постачання газу з Європи. Придбання «Нафтогазвидобування». Випуск єврооблігацій (\$750 млн).
2014	Відновлення електропостачання в зоні бойових дій. Створення керуючої компанії ДТЕК і 3 операційних компаній: Енерго, ВДЕ, Нафтогаз.
2015	Запуск найглибшої газової свердловини в Східній Європі (6750 м).
2016	Видобуток 1,6 млрд м³ газу «Нафтогазвидобування».
2017	Втрата контролю над активами на непідконтрольній території Донбасу. Запуск Трифонівської СЕС. Переведення енергоблоків на газове вугілля.
2018	Завершення анбандлінгу. Створення ОСР і компаній-постачальників. Запуск мережі STRUM (зарядні станції). Створення D.Trading.
2019	Будівництво Покровської СЕС, завершення Орлівської, Приморської ВЕС, Нікопольської СЕС. Портфель ВДЕ – 1 ГВт. Придбання Одесаобленерго та Київобленерго.
2020	Обмеження суду в Нідерландах (\$45,1 млн). Участь у глобальній платформі ВЕФ. Нагорода за зелені облігації.
2021	Початок будівництва Тилігульської ВЕС. Контракти з GE, Vestas, SMES. Рекордний імпорт 1,2 млн т вугілля.
2022	Відкриття першої цифрової шахти в Україні (шахта «Ювілейна»). Запас вугілля на 14.01 – 734,1 тис. т. План на 17,5 млн т вугілля.
2023	Створення нового прохідницького комбайна RH110 вагою майже 55 т.

Джерело: складено автором на основі [45]

Місія Групи «ДТЕК» – постійно працювати в ім'я прогресу та процвітання суспільства, несучи людям світло та тепло. Бачення – українська компанія, що

динамічно розвивається та прагне до лідерства на європейських енергетичних ринках, де в основі успіху лежать ефективність, передові технології та люди. Цінностями Групи «ДТЕК», у свою чергу, є наступні [45]:

- 1) професіоналізм – глибокі знання, відповідальне ставлення до обов’язків, якісне та своєчасне виконання завдань, ефективне використання ресурсів;
- 2) згуртованість – командний дух, взаємопідтримка, об’єднання спільною метою, багатогранність досвіду як основа розвитку;
- 3) відповідальність – дотримання зобов’язань, турбота про довкілля, якість роботи, корпоративна етика, турбота про працівників;
- 4) відкритість – прозорість у комунікації, доступність інформації, зрозумілі принципи взаємодії;
- 5) прагнення до вдосконалення – розвиток талантів, впровадження нових технологій, удосконалення процесів, підтримка сталого розвитку;
- 6) клієнтоорієнтованість – побудова довіри з клієнтами, різноманіття енергопродуктів, просування відповідального споживання.

Стратегія ДТЕК 2030 – це візія майбутнього компанії, що базується на принципі ESG – екологія, соціальна відповідальність, корпоративне управління. За роки діяльності компанія стала прикладом ефективного та системного бізнесу. Сьогодні Група «ДТЕК» формулює нові амбіційні цілі у відповідь на глобальні виклики. Новий стратегічний курс спрямовано на врахування інтересів усіх зацікавлених сторін: працівників, клієнтів, партнерів, місцевих громад, держави та суспільства.

У новому десятилітті ДТЕК зосереджується на таких сферах, як розвиток газовидобування, розширення відновлюваної енергетики (ВДЕ), активізація трейдингових операцій, модернізація, а також цифровізація розподільних мереж. Компанія трансформується з постачальника енергії у постачальника рішень і інтегратора нових технологій, розвиваючи культуру відкритих інновацій.

ДТЕК – це не лише бізнес, а й частина соціального прогресу. Компанія зберігає вірність місії: нести світло, тепло та активний розвиток, залишаючись

відповідальною перед суспільством і відданою своїм працівникам. Для цього «ДТЕК» було створено портрет за 6 ключовими напрямками (рис. 2.1).

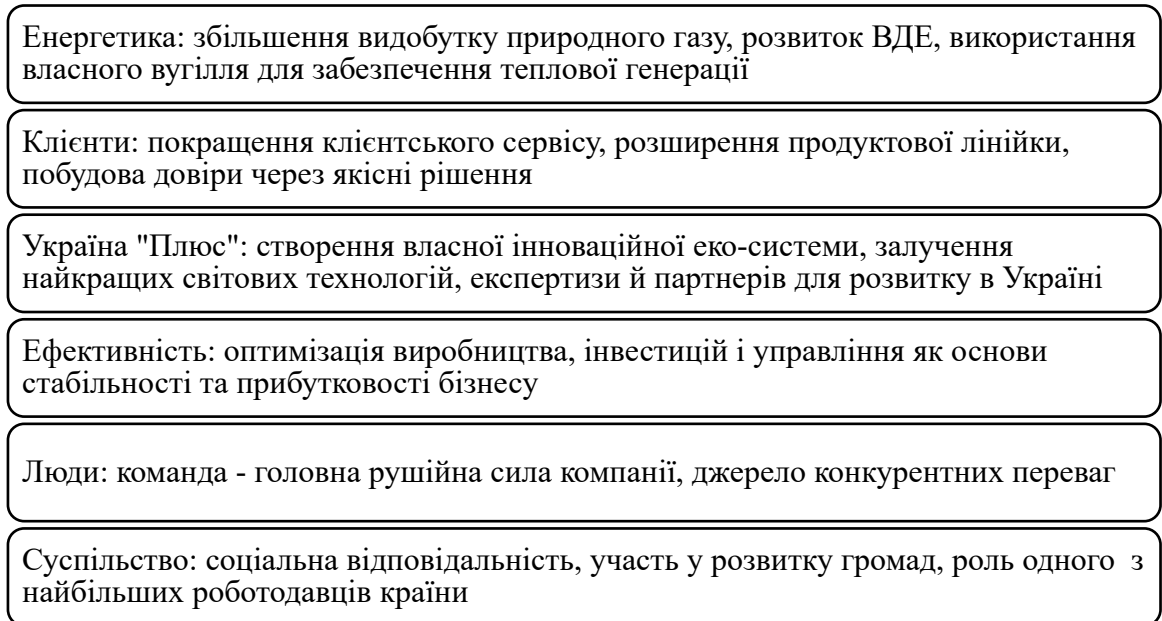


Рис. 2.1. Портрет діяльності Групи «ДТЕК»

Джерело: побудовано автором на основі [45]

Група «ДТЕК» динамічно розвивається у межах енергетичного сектору, адаптуючись до глобальних викликів і потреб сучасного світу. Компанія фокусується на сталому розвитку, інноваціях та впровадженні технологічних рішень, що дозволяють формувати енергетичне майбутнє України, а також забезпечувати довгострокову цінність для всіх зацікавлених сторін. Основні напрями бізнесу Групи «ДТЕК» наведено на рис. 2.2.

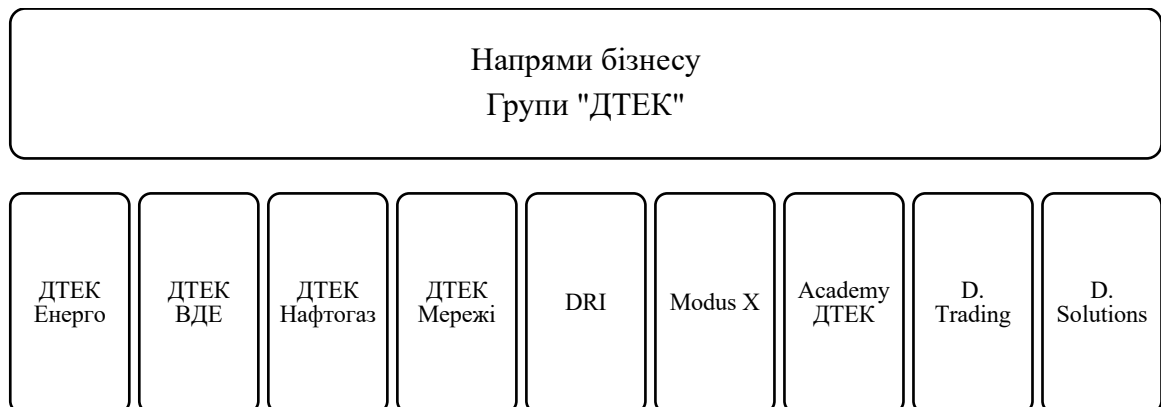


Рис. 2.2. Основні напрями бізнесу ТОВ «ДТЕК»

Джерело: побудовано автором на основі [45]

Бізнес-діяльність Групи «ДТЕК» охоплює широкий спектр напрямів у межах енергетичного сектору України, забезпечуючи комплексний підхід до виробництва, розподілу та постачання енергії. Компанія активно розвиває відновлювальні джерела енергії, зокрема вітрові та сонячні електростанції, впроваджуючи сучасні технології у сфері зеленої енергетики. Водночас ДТЕК забезпечує стабільну генерацію електроенергії на основі вугілля та нарощує потужності в газовидобувному секторі. Важливим напрямом є розвиток систем розподілу електроенергії та роздрібне енергопостачання, що реалізується через сучасні бренди та сервіси. Компанія також активно займається трейдингом енергоресурсів на внутрішньому й зовнішньому ринках, сприяючи інтеграції України в велику європейську енергосистему. Освітній напрям представлений Академією ДТЕК – платформою для розвитку лідерських компетенцій та бізнес-освіти нового рівня. Такий підхід формує міцну основу для сталого зростання компанії в умовах глобальних трансформацій.

Група «ДТЕК» реалізує масштабну програму соціальної відповідальності, спрямовану на довгострокову підтримку місцевих громад, розвиток екологічної свідомості, освіти, інклюзії та допомогу у кризові періоди. Компанія впроваджує ініціативи, які не лише покращують якість життя населення, а й сприяють сталому розвитку регіонів, де веде свою діяльність. У період повномасштабної війни ДТЕК активізував гуманітарну підтримку, демонструючи відповідальність перед країною та суспільством.

Проекти з соціальної відповідальності Групи «ДТЕК» наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Проекти з соціальної відповідальності Групи «ДТЕК»

Назва проєкту / ініціативи	Суть та мета	Результати / досягнення
1	2	3
Громада своїми руками	Конкурс проєктів для місцевих ініціатив, спрямованих на розвиток громад	1468 проєктів профінансовано (2013–2020), нагорода ООН – <i>Partnership for Sustainability Award</i> (2021)
Енергоефективні школи. Restart	Освітній проєкт з енергоефективності	У 2021 році – 1994 школи з усієї України

Продовження таблиці 2.3

1	2	3
Давай, грай!	Спільно з ФК «Шахтар» — розвиток дитячого футболу та інклюзивності	Спортивна й соціальна адаптація дітей у громадах
ДТЕК Громадам	Програми соціального партнерства з ОМС та громадами	Реалізовано 2392 проєкти на 1,35 млрд грн (2007–2020)
#Лелеченьки / Птахи України	Захист птахів на ЛЕП, орнітологічна безпека, просвітництво	5600+ пристроїв, 370 платформ, 122 гнізда (2021), проєкти з BirdLife та UNEP
Острови птахів / Тилігул	Відновлення середовища для рідкісних птахів на платформах	50 тис. птахів, 270 видів, 40+ занесені до ЧК України/ЄС, успішність гніздування — до 90%
Stop Bloody Energy	Кампанія з бойкоту енергетичних компаній, що працюють з РФ	Міжнародна підтримка, вплив на Engie, Komatsu тощо
Гуманітарна допомога / ЗСУ	Допомога армії, ТРО, переселенцям, евакуація працівників	500+ млн грн, 450 т вугілля, 20 тис. ліків, 158 авто передано ЗСУ
Безкоштовна електроенергія	Підтримка критичної інфраструктури під час війни	160 млн грн електроенергії для 100+ медичних і військових об'єктів
Орнітологія на Бурштинському водосховищі	Спостереження та охорона птахів спільно з науковцями	100 видів птахів, 19 – з Червоної книги, онлайн-спостереження, #StayHomeWatchBirds

Джерело: складено автором на основі [45]

Отже, Група «ДТЕК» є провідним гравцем енергетичного сектору України, який демонструє динамічний розвиток, високу соціальну відповідальність та стратегічну орієнтацію на сталий розвиток і інновації. Завдяки вертикальній інтеграції, диверсифікації енергетичних джерел, модернізації інфраструктури та активному впровадженню цифрових рішень, компанія не лише забезпечує енергетичну безпеку країни, а й поступово трансформується у постачальника комплексних енергетичних рішень. Діяльність Групи «ДТЕК» ґрунтується на принципах ESG, прозорості, ефективного корпоративного управління, а також партнерства з громадами, що свідчить про глибоке розуміння ролі бізнесу в розвитку суспільства і держави в умовах сучасних глобальних викликів. Завдяки стратегічному підходу та відкритості до змін, ДТЕК зміцнює свої позиції як лідера енергетичного переходу України до сталого майбутнього.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Для комплексного аналізу діяльності керуючої компанії ТОВ «ДТЕК» необхідно провести діагностику фінансово-економічного стану за ключовими напрямками, що включають в себе оцінку основних економічних показників, аналіз динаміки та структури балансу, вивчення механізмів формування фінансових результатів, дослідження динаміки показників, що характеризують фінансову стійкість і ефективність роботи компанії. Такий підхід дозволяє оцінити поточний стан діяльності, визначити сильні та слабкі сторони, а також сформулювати обґрунтовані рекомендації для подальшого розвитку і підвищення фінансової ефективності.

Основні економічні показники діяльності ТОВ «ДТЕК» за 2022-2024 рр. наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Основні економічні показники діяльності ТОВ «ДТЕК» за 2022-2024 рр.

№	Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
		2022	2023	2024	+/-	%
1	Чистий дохід, тис. грн	280226	618139	738021	457795	163,37
2	Валовий прибуток, тис. грн	265731	581896	548771	283040	106,51
3	Чистий прибуток, тис. грн	150076	27696	184393	34317	22,87
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн	1731872	1413739	1209173	-522699	-30,18
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн	406090	21707	54698	-351392	-86,53
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	1325782	1392032	1154474	-171308	-12,92
7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	178	122	119	-59	-33,15
8	Фондовіддача	80,22	201,67	187,03	106,81	x
9	Фондомісткість	0,01	0,004	0,005	-0,005	x
10	Фондоозброєність, тис. грн/ос.	19	25	33	14	73,68
11	Продуктивність праці, тис. грн/ос.	1574	5066	6021	4447	282,53
12	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,21	0,44	0,63	0,42	x

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності

З табл. 2.4 можна зробити висновок, що протягом аналізованого періоду підприємство демонструє суттєве зростання чистого доходу – з 280,2 млн грн у 2022 році до 738,0 млн грн у 2024 році. Валовий прибуток також зріс на 283 млн грн, хоча у 2024 році спостерігається його незначне зниження порівняно з 2023 роком. Особливо варто відзначити скорочення чистого прибутку у 2023 році до 27,7 млн грн, однак у 2024 році ситуація суттєво покращилась – прибуток зріс до 184,4 млн грн, що свідчить про тимчасові труднощі у 2023 році й збільшення витрат, які були успішно оптимізовані у наступному періоді.

Середньорічна вартість активів підприємства за три роки зменшилась на 522,7 млн грн або на 30,2%, що вказує на скорочення ресурсної бази. Значне зниження припало на необоротні активи – на 86,5%, що пов'язано з продажем і списанням основних засобів. Оборотні активи знизилися, але менш суттєво – на 12,9%, що свідчить про зменшення обігових ресурсів підприємства. Коефіцієнт оборотності оборотних активів зріс з 0,21 до 0,63, що вказує на прискорення обороту коштів, зменшення часу обігу і більш ефективне використання обігових ресурсів.

Позитивною динамікою відзначаються показники фондівддачі, яка зросла з 80,22 до 187,03, що вказує на підвищення ефективності використання основних засобів. Продуктивність праці за цей період зросла більш ніж у три рази – з 1,57 млн грн на одного працівника до 6,02 млн грн, що є результатом скорочення чисельності персоналу на 33,2% та оптимізації трудових ресурсів. Показник фондоозброєності зріс на 73,7%, що свідчить про підвищення рівня технічного оснащення працівників.

У 2022-2024 роках ТОВ «ДТЕК» демонструє загалом позитивну динаміку економічних показників: збільшення доходів, підвищення ефективності праці та використання активів. Разом із цим спостерігається зменшення загального обсягу активів і чисельності персоналу, що є ознакою структурної трансформації підприємства або адаптації до змін зовнішнього середовища. Незважаючи на тимчасове погіршення прибутковості у 2023 році, у 2024 році компанії вдалося

суттєво покращити фінансовий результат, що свідчить про її адаптивність та ефективність управлінських рішень.

Характеристику майна ТОВ «ДТЕК», а також джерел його формування за балансом протягом 2022-2024 рр. наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Характеристика майна ТОВ «ДТЕК» та джерел його формування за балансом протягом 2022-2024 рр.

Показники	На 31.12.2022р.		На 31.12.2023р.		На 31.12.2024р.		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	+, –	%	п.с.
АКТИВИ									
1. Необоротні активи	8614	0,48	34801	3,46	74596	5,29	65982	765,98	4,81
2. Оборотні активи	1811738	99,52	972326	96,54	1336623	94,71	-475115	-26,22	-4,81
БАЛАНС:	1820352	100	1007127	100	1411219	100	-409133	-22,47	х
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	-252996	-13,89	-225300	-22,36	-40907	-2,89	293903	116,16	11,00
2. Довгострок. зобов'язання і забезпечення	63631	3,49	295119	29,30	324785	23,01	261154	410,41	19,52
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	2009717	110,40	937308	93,06	1127341	79,88	-882376	-43,90	-30,52
БАЛАНС:	1820352	100	1007127	100	1411219	100	-409133	-22,47	х

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності

З табл. 2.5 можна зробити висновок, що за 2022-2024 роки структура активів ТОВ «ДТЕК» зазнала змін. Загальна вартість активів зменшилась на 409,1 млн грн або на 22,47%. Основне скорочення припало на оборотні активи, які зменшилися на 475,1 млн грн або на 26,22%, що свідчить про зниження обсягу обігових коштів через погашення дебіторської заборгованості чи зменшення запасів. Натомість вартість необоротних активів зросла майже у 8 разів або на 65,98 млн грн, що свідчить про оновлення основних засобів. Частка необоротних активів у структурі балансу зросла з 0,48% до 5,29%, що вказує на зміну стратегічних пріоритетів компанії – від оперативного до більш інвестиційного підходу у використанні активів.

У структурі пасивів підприємства також відбулися суттєві зміни. Найбільш позитивним є значне зростання власного капіталу на 293,9 млн грн, що зменшило його від'ємне значення з -252,9 млн грн у 2022 році до -40,9 млн грн у 2024 році, що свідчить про покращення фінансової стійкості та зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування. Водночас довгострокові зобов'язання зросли більш ніж у 4 рази, тобто на 261,2 млн грн, що свідчить про процес залучення довгострокового фінансування з метою реалізації інвестиційних проєктів або рефінансування боргів. Поточні зобов'язання зменшилися майже вдвічі – на 43,9%, що є позитивним сигналом і свідчить про покращення платоспроможності підприємства та зниження фінансового навантаження.

Механізм формування фінансових результатів ТОВ «ДТЕК» за 2022-2024 рр. наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Механізм формування фінансових результатів ТОВ «ДТЕК» за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	280226	618139	738021	457795	163,37
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	14495	36243	279250	264755	1826,53
Валовий: прибуток	266731	581896	458771	192040	72,00
Інші операційні доходи	7050	57382	200069	193019	2737,86
Адміністративні витрати	530454	869376	388357	-142097	-26,79
Інші операційні витрати	24549	64373	121466	96917	394,79
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	-282222	-294471	149017	431239	-152,80
Інші фінансові доходи	475941	524034	140553	-335388	-70,47
Інші доходи	100886	95	17438	-83448	-82,72
Фінансові витрати	144456	125599	103754	-40702	-28,18
Інші витрати	73	97916	0	-73	-100,00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	150076	6143	203254	53178	35,43
Витрати з податку на прибуток	0	21553	18861	18861	100,00
Чистий фінансовий результат: прибуток	150076	27696	184393	34317	22,87

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності

З табл. 2.6 можна зробити висновок, що протягом 2022–2024 років ТОВ «ДТЕК» демонструє значне зростання чистого доходу від реалізації продукції – з 280,2 млн грн у 2022 році до 738,0 млн грн у 2024 році. Проте собівартість реалізованої продукції зросла ще стрімкіше – у 19 разів або з 14,5 млн грн до 279,3 млн грн, що значно скоротило валовий прибуток у 2024 році порівняно з 2022 роком. Такий дисбаланс свідчить про зменшення маржинальності або зміну структури витрат. Разом із тим, компанія продемонструвала суттєве збільшення інших операційних доходів, що частково компенсувало зростання витрат.

Операційна діяльність підприємства суттєво покращилася: з глибокого збитку в 2022-2023 роках компанія вийшла на прибуток у розмірі 149,0 млн грн у 2024 році, що стало можливим як завдяки збільшенню доходів, так і значному скороченню адміністративних витрат на 142,1 млн грн або на 26,79%. Разом з тим, інші операційні витрати зросли майже в 5 разів. Значна позитивна динаміка операційного прибутку компанії свідчить про покращення управління витратами та підвищення загальної рентабельності операцій.

У 2024 році фінансовий результат до оподаткування досяг 203,3 млн грн, що на 35,4% більше, ніж у 2022 році. Попри значне скорочення інших фінансових доходів на 70,47% та інших доходів на 82,72%, позитивний ефект від оптимізації витрат, зокрема фінансових на 28,18%, дозволив утримати зростання чистого прибутку до 184,4 млн грн. Це свідчить про успішну адаптацію компанії до змін зовнішнього середовища, більш ефективне використання фінансових ресурсів і стабільне фінансове становище на кінець аналізованого періоду.

Для комплексного аналізу фінансової стійкості ТОВ «ДТЕК» доцільним є дослідити динаміку показників оцінки фінансового стану підприємства за 2022-2024 роки. До таких показників належать коефіцієнти ліквідності, фінансової стабільності, ділової активності та рентабельності, що дають змогу оцінити здатність підприємства своєчасно виконувати всі свої зобов'язання, ефективно використовувати ресурси та забезпечувати прибутковість діяльності.

Динаміку показників оцінки фінансового стану ТОВ «ДТЕК» за 2022-2024 рр. наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка показників оцінки фінансового стану ТОВ «ДТЕК» за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.
	2022	2023	2024	
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	0,90	1,03	1,18	0,28
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	0,01	0,17	0,15
3. Чистий оборотний капітал	-197979	35018	209282	407261
4. Коефіцієнт автономії	-0,13	-0,22	-0,02	0,11
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	-0,12	-0,18	-0,02	0,1
6. Коефіцієнт оборотності активів	0,15	0,61	0,52	0,37
7. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	-1,10	-2,74	-18,04	-16,94
8. Рентабельність господарської діяльності, %	-1,23	-4,76	2,01	0,78
9. Рентабельність власного капіталу, %	-5,93	-1,22	-4,50	1,43
10. Рентабельність продукції/послуг, %	18,33	16,05	16,42	-1,91

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності

З табл. 2.7 можна зробити висновок, що динаміка коефіцієнтів ліквідності свідчить про суттєве покращення фінансової стійкості ТОВ «ДТЕК» у період 2022–2024 років. Коефіцієнт загальної ліквідності зріс з 0,90 до 1,18, а коефіцієнт абсолютної ліквідності – з 0,02 до 0,17, що свідчить про підвищення здатності компанії своєчасно виконувати свої короткострокові зобов’язання. Позитивною тенденцією є також зростання чистого оборотного капіталу, який у 2024 році склав 209282 тис. грн, що на 407261 тис. грн більше за показник 2022 року.

Фінансова стабільність компанії також покращилася, хоча коефіцієнт автономії залишився негативним – -0,02 у 2024 році, що вказує на значний вплив позикових коштів у структурі капіталу. Коефіцієнти фінансової стабільності та оборотності активів демонструють позитивну динаміку, що свідчить про більш ефективне використання активів підприємства. Проте коефіцієнт оборотності власного капіталу має значне негативне значення – -18,04 у 2024 році, що потребує додаткового аналізу причин і можливих ризиків.

Рентабельність господарської діяльності у 2024 році мала позитивне значення 2,01%. Водночас рентабельність власного капіталу залишилася від’ємною протягом всього періоду, що свідчить труднощі у процесі формування

прибутку на вкладений власний капітал. Рентабельність продукції/послуг за три роки залишалась стабільною – близько 16-18%, що свідчить про збереження прибутковості основної діяльності компанії, незважаючи на коливання інших фінансових показників.

Отже, проведена діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «ДТЕК» за 2022-2024 роки показала загалом позитивну динаміку основних економічних показників: зростання чистого доходу, підвищення ефективності використання активів і продуктивності праці, а також покращення ліквідності і фінансової стійкості. Водночас були виявлені проблеми, зокрема суттєве скорочення загального обсягу активів, особливо необоротних у 2023 році, а також висока частка позикового капіталу, що зумовило негативне значення коефіцієнта автономії. Також було зафіксовано нестабільність чистого прибутку з різкими коливаннями у 2023 році, зростання собівартості реалізації продукції, що знижує маржинальність, і негативне значення рентабельності власного капіталу, що свідчить про складнощі у формуванні прибутку на власні ресурси. Ці проблеми потребують уваги для подальшої стабілізації фінансового стану та підвищення ефективності діяльності підприємства.

2.3. Оцінка поточної системи управління підприємством

Оцінка поточної системи управління підприємством є важливим етапом для виявлення її ефективності, адаптивності до змін зовнішнього середовища та відповідності стратегічним цілям компанії. Такий аналіз дозволяє виявити сильні та слабкі сторони управлінської структури, оцінити якість планування, мотивації персоналу, механізму фінансового контролю, а також ефективність прийняття управлінських рішень. У контексті ТОВ «ДТЕК» оцінка системи управління є ключовою для досягнення цілей сталого розвитку, підвищення конкурентних позицій та досягнення довгострокових цілей компанії.

Материнська компанія Групи «ДТЕК», зареєстрована в Нідерландах, визначає стратегічні напрями розвитку групи та надає методологічну підтримку

її операційним холдингам. Найвищим органом управління є загальні збори акціонерів «DTEK B.V.», які ухвалюють рішення щодо фінансових результатів, дивідендів, призначення членів правління та кандидатів до наглядових рад холдингів. Правління «DTEK B.V.» – колегіальний виконавчий орган, який забезпечує узгоджений підхід до стратегічних питань у всіх напрямках діяльності компанії. Усі операційні холдинги, також зареєстровані в Нідерландах, належать «DTEK B.V.» і виступають у якості материнських структур для операційних компаній в Україні. Наглядові ради цих холдингів відповідають за стратегічне планування, контроль менеджменту, оцінку поточної діяльності та встановлення ключових показників ефективності. Виконавчі органи реалізують стратегії та управляють щоденною діяльністю. Уже понад десять років «ДТЕК» активно залучає незалежних директорів до наглядових рад своїх холдингів.

Структуру правління Групи «ДТЕК» наведено на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Структура правління Групи «ДТЕК»

Джерело: побудовано автором на основі [45]

Корпоративний центр компанії «DTEK B.V.» відповідає за довгострокове стратегічне планування та загальне управління за всіма її напрямками бізнесу. Водночас кожен операційний холдинг зосереджується на виконанні виробничих завдань та виступає носієм галузевої експертизи. Така модель управління дозволяє ефективно розвивати окремі сегменти бізнесу й водночас підвищує його інвестиційну привабливість. Усі операційні холдинги повністю належать «DTEK B.V.».

Структуру управління «DTEK B.V.» за напрямками бізнесу наведено на рис. 2.4.

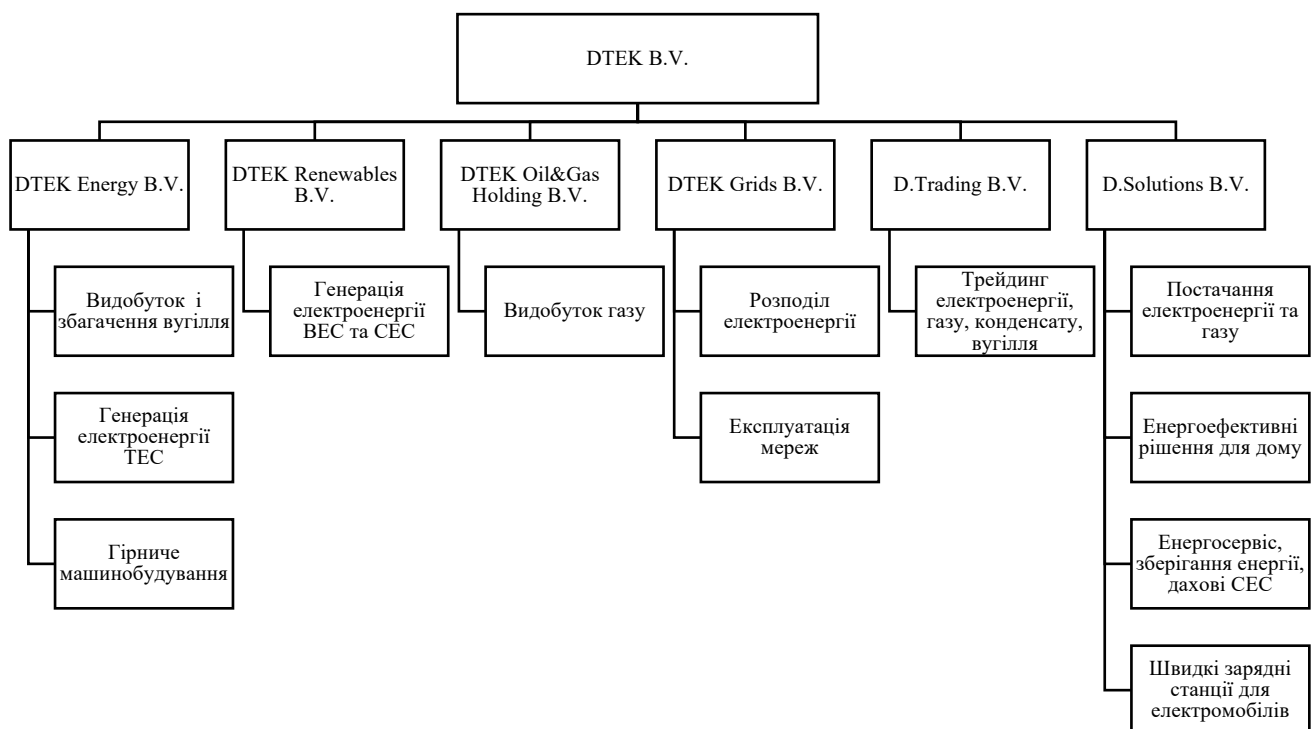


Рис. 2.4. Структура управління «DTEK B.V.» за напрямками бізнесу

Джерело: побудовано автором на основі [45]

Група ДТЕК є одним із найбільших роботодавців України, який об'єднує понад 55 тисяч працівників. Для кожного співробітника створено власну систему безперервного особистісного розвитку, й це підтримує сприятливе середовище для ефективної роботи та самореалізації. ДТЕК визнають одним із найкращих роботодавців України як міжнародна аудиторська компанія ЕҮ, так й українські бізнес-видання.

Модель системи управління Групи «ДТЕК» наведено на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Модель системи управління Групи «ДТЕК»

Джерело: побудовано автором на основі [45]

Ефективність діяльності Групи «ДТЕК» має різне значення для різних стейкхолдерів. Для споживачів послуг вона полягає у зниженні витрат на електроенергію, для бізнес-партнерів – у зменшенні частки енергетичних витрат у собівартості їхньої продукції. На рівні держави ефективність ДТЕК сприяє зміцненню енергетичної безпеки, впровадженню нових інноваційних технологій, залученню інвестицій, а також загальному підвищенню ефективності економіки. Слід констатувати, що висока ефективність бізнесу є фундаментом для сталого та довгострокового розвитку компанії.

Основний бізнес Групи «ДТЕК» сьогодні перебуває на третьому етапі свого розвитку та характеризується високою інноваційністю. До цього бізнес вже пройшов два попередніх етапи – підвищення ефективності та трансформацію. Окрім того існує ряд можливостей для подальшого розвитку (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Етапи та можливості стратегії управлінської діяльності Групи «ДТЕК»

Основний бізнес		
2015-2020 рр. Ефективність	2020-2025 рр. Трансформація	2025-2030 рр. Інновації
- масштабування проєктів LEAN; - реформа енергоринку та впровадження справедливих тарифів; - розширення переліку продуктів і послуг; - побудова інфраструктури для збуту; - пілотні інноваційні проєкти	- активний розвиток на ринках ВДЕ та газу; - зниження частки вугільної генерації, трансформація вугільних регіонів; - розвиток роздрібного бренду, просування нових продуктів та сервісів; - автоматизація бізнес-процесів; - участь у міжнародних інноваційних проєктах; - відповідність кращим практикам ESG	- роботизація виробництва; - впровадження інновацій у всьому ланцюгу створення вартості; - масштабне використання цифрових технологій та AI-рішень
Нові можливості		
Розширення	Партнерство	Диверсифікація
- розширення портфеля активів; - прогресивне зростання та вихід на самоокупність нових бізнесів	- пошук та реалізація стратегічних партнерств; - залучення міжнародних партнерів в Україну; - вихід на європейські ринки завдяки міжнародній торгівлі та реалізації проєктів з ВДЕ	- географічна диверсифікація; - управління портфелем міжнародних інвестицій; - реалізація вартості бізнесу

Джерело: складено автором на основі [45]

Стратегія управлінської діяльності Групи «ДТЕК» є досить послідовною та динамічною, охоплюючи етапи підвищення ефективності, трансформації та інноваційного розвитку. Кожен із цих етапів закладає основу для наступного, забезпечуючи зростання компанії в умовах мінливого ринкового середовища. Завдяки орієнтації на інновації, цифровізацію, ESG-принципи та міжнародну інтеграцію, «ДТЕК» формує довгострокову конкурентну перевагу. Розширення, партнерство та диверсифікація відкривають можливості для масштабування, а також зміцнення позицій на внутрішньому і зовнішньому ринках та підвищення вартості компанії.

Оцінка корпоративної культури та лідерства є важливою складовою аналізу ефективності управління в Групі «ДТЕК», оскільки саме цінності, стиль керівництва та підходи до розвитку лідерства безпосередньо впливають на рівень мотивації персоналу, якість прийняття рішень і загальну динаміку всіх змін. У сучасних умовах, коли компанія перебуває на етапі інноваційного розвитку, важливо зрозуміти, наскільки глибоко корпоративні цінності інтегровані в щоденну управлінську практику, який стиль управління переважає на різних рівнях і як здійснюється підтримка лідерського потенціалу серед керівників.

Узагальнену оцінку складових корпоративної культури та лідерства Групи «ДТЕК» наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Узагальнена оцінка складових корпоративної культури та лідерства
Групи «ДТЕК»

Аспект	Характеристика	Рівень реалізації / Вплив
Цінності компанії	Впроваджені у всі рівні управління – від стратегії до щоденних рішень	Високий: цінності є основою культури
Стиль управління	Інноваційно-демократичний: відкритість, делегування, орієнтація на командну роботу	Сприяє гнучкості та мотивації
Розвиток лідерства	Програми лідерства, DTEK Academy, коучинг, участь у глобальних проєктах	Системний підхід, стратегічний фокус
Комунікація в компанії	Прозора, регулярна, двостороння; розвинуті внутрішні платформи	Забезпечує залучення та довіру
Адаптивність до змін	Культура підтримки ініціатив і новаторства	Висока – стимулює розвиток
Роль керівників	Лідери як носії цінностей, агенти змін, ментори	Ключова в успішності трансформацій
Інноваційна культура	Заохочення до експериментів, підтримка пілотних проєктів	Активна, відповідає поточній стратегії
Сталий розвиток (ESG)	Інтеграція ESG у корпоративну культуру та управлінські практики	Високий пріоритет

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Аналіз HR-політики та системи мотивації персоналу дозволяє оцінити, наскільки ефективно компанія управляє своїм головним ресурсом – людьми. В умовах трансформації та інноваційного розвитку важливо не лише залучати кваліфікованих фахівців, але й утримувати таланти, стимулювати професійний ріст та забезпечувати комфортне і безпечне робоче середовище. Група «ДТЕК»

приділяє значну увагу формуванню сильної корпоративної культури, розвитку кадрового потенціалу та дотриманню принципів соціальної відповідальності відповідно до ESG-стандартів.

Ключові аспекти HR-стратегії Групи «ДТЕК» наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Ключові аспекти HR-стратегії Групи «ДТЕК»

HR-напрямок	Практики компанії	Ціль / Очікуваний результат	Фактичний вплив
Мотивація та винагороди	Гнучка система бонусів, преміювання за досягнення KPI, соцпакет	Стимулювання високих результатів та лояльності	Підвищення продуктивності та зменшення плинності кадрів
Навчання і розвиток	Академія DTEK, онлайн-освіта, корпоративні тренінги, участь у міжнародних програмах	Розвиток компетенцій, формування кадрового резерву	Зростання внутрішньої експертизи, готовність до змін
Планування наступництва	Системи оцінки потенціалу, індивідуальні плани розвитку, наставництво	Готовність до ротацій, запобігання кадровим розривам	Стабільність управління на ключових позиціях
Соціальна відповідальність (ESG)	Охорона праці, рівні можливості, благополуччя співробітників, добробут родин	Забезпечення безпечного і справедливого середовища	Позитивна репутація, висока довіра персоналу
Корпоративна культура	Відкрита комунікація, підтримка ініціатив, ціннісне лідерство	Формування згуртованої та орієнтованої команди	Активне залучення персоналу до процесів розвитку

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

У сучасній великій компанії ефективні внутрішні комунікації відіграють ключову роль у процесі забезпечення злагодженої роботи всіх рівнів управління, прискоренні прийняття рішень та формуванні єдиного інформаційного простору. Для Групи «ДТЕК», яка має складну багаторівневу організаційну структуру, налагодження якісного внутрішнього діалогу є стратегічно важливим. Важливо оцінити, наскільки ефективно в ній було реалізовано обмін інформацією між корпоративним центром, холдингами та всіма операційними компаніями, які інструменти для цього використовуються, а також чи забезпечується обмін знаннями та поширення кращих практик у межах Групи.

Схему внутрішніх комунікацій у Групі «ДТЕК» наведено на рис. 2.6.

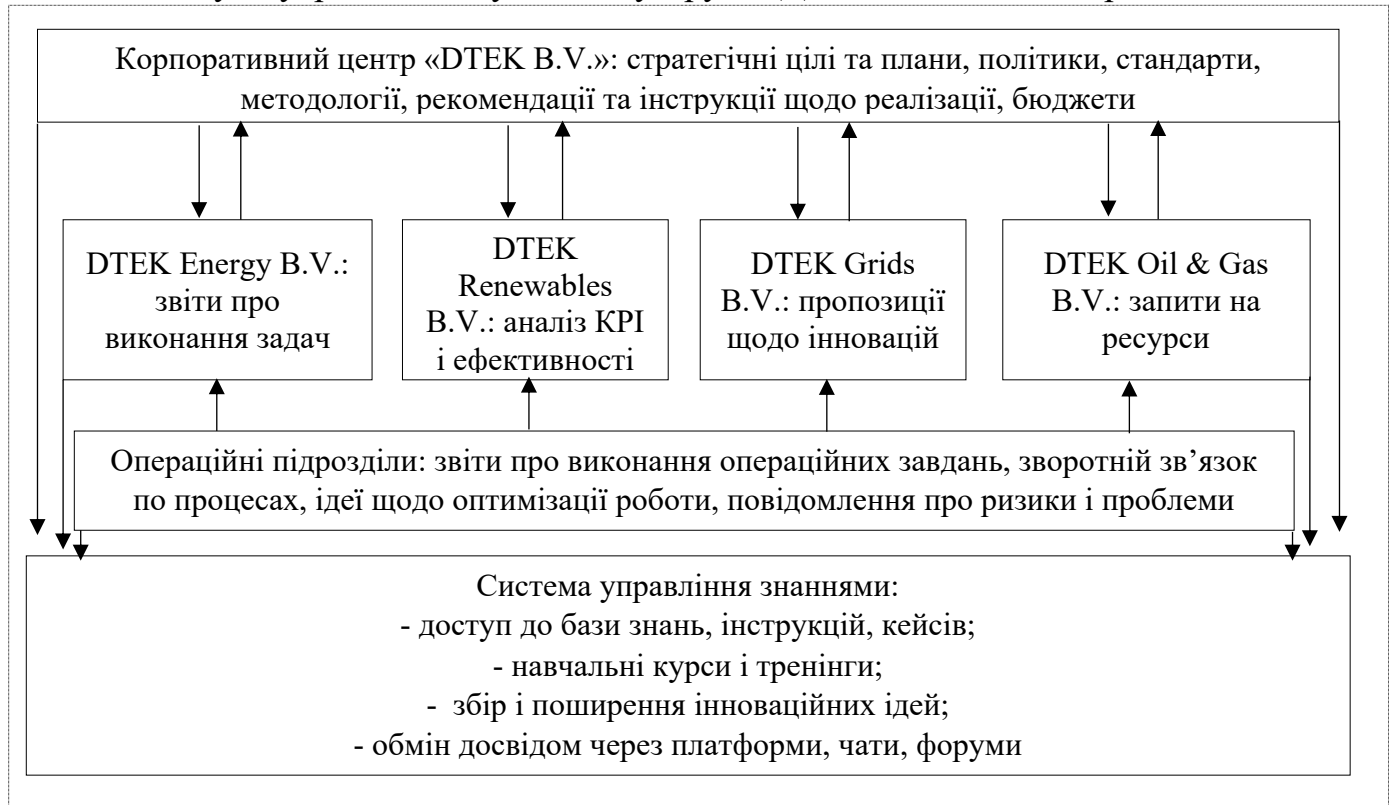


Рис. 2.6. Система внутрішніх комунікацій у Групі «ДТЕК»

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

У Групі «ДТЕК» система внутрішніх комунікацій вибудована у вигляді чіткої вертикальної структури, де стратегічні рішення, стандарти й управлінські настанови передаються згори донизу – від корпоративного центру до холдингів та операційних підрозділів. У зворотному напрямі, у свою чергу, здійснюється передача звітності, зворотного зв'язку, а також ініціатив щодо вдосконалення. Така модель забезпечує керованість, прозорість та відповідальність на кожному рівні, а централізована система обміну знаннями сприяє накопиченню досвіду та підтримці єдиних стандартів у всіх підрозділах.

З огляду на масштабність, інноваційність та динамічний розвиток бізнесу Групи «ДТЕК», виникає потреба у використанні інструментів стратегічного аналізу, які дозволяють оцінити елементи бізнес-моделі компанії. Одним із таких інструментів є Lean Canvas – модель, яка дає змогу виявити сильні сторони, ключові ресурси, ризики та можливості для подальшого розвитку (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Модель Lean-Canvas для Групи «ДТЕК»

Ключові партнери	Ключова діяльність	Ціннісна пропозиція	Відносини з клієнтами	Сегменти користувачів
Дистриб'ютори електроенергії Оператори системи розподілу Постачальники ресурсів для виробництва електроенергії Постачальники обладнання, матеріалів і технічного сервісу Інституційні та приватні інвестори	Виробництво електроенергії з відновлювальних джерел Теплова генерація Розподіл та постачання електроенергії Видобуток природного газу Торгівля енергоресурсами Впровадження енергоефективних рішень Корпоративна освіта у сфері енергетики	Надійне підключення до електропостачання Доступна і прогнозована ціна на електроенергію Високий рівень клієнтського сервісу та цифрових сервісів Енергія з чистих, сталих джерел Освітні та консультаційні послуги для бізнесу і громадськості	Контрактна взаємодія з побутовими та юридичними споживачами Сервісна підтримка через мережу центрів «YASNO» Діджитал-канали обслуговування	Домогосподарства Малий і середній бізнес Промислові підприємства Експортери електроенергії Інституційні та державні споживачі
	Ключові ресурси Генерувальні потужності (ТЕС, СЕС, ВЕС, ГЕС) Людський капітал (команди, управлінці, фахівці) Бренд компанії, стратегія, цінності Цифрові платформи та сучасні технології		Канали Загальнодержавна мережа електропередач Власний сайт і цифрова екосистема компанії ЗМІ, онлайн-маркетинг, соціальні мережі Регіональні сервісні точки обслуговування	
Структура витрат Експлуатація та обслуговування інфраструктури Фіксовані витрати: зарплата, оренда, утримання офісів Змінні витрати: закупівля ресурсів, матеріалів, палива Капітальні інвестиції у нові об'єкти та модернізацію			Джерела доходів Реалізація електроенергії на внутрішньому ринку Доходи від участі в ринку «на добу вперед» Тарифна виручка, адаптована під кожен сегмент Додаткові послуги (енергоефективність, освітні послуги)	

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Lean-Canvas модель для Групи «ДТЕК» демонструє цілісну та стратегічно зважену бізнес-архітектуру, де всі ключові елементи взаємодіють для створення стійкої енергетичної екосистеми. Компанія ефективно поєднує традиційні та відновлювальні джерела енергії, активно впроваджує нові цифрові технології й орієнтується на різноманітні сегменти споживачів – від домогосподарств до міжнародних партнерів. Завдяки досить злагодженій роботі партнерської мережі, потужній клієнтській підтримці, гнучким каналам комунікації та збалансованій структурі витрат, ДТЕК формує додану вартість не лише для себе, а й для економіки країни в цілому, що свідчить про здатність компанії адаптуватися до викликів ринку та успішно реалізовувати стратегію сталого розвитку.

Отже, в цілому система поточного управління в енергетичній компанії «ДТЕК» демонструє високий рівень організації, чітку ієрархію управлінських рішень та ефективне використання ресурсів для досягнення стратегічних цілей. Водночас, аналіз виявив низку аспектів, які потребують удосконалення для підвищення гнучкості та адаптивності компанії до динамічних змін зовнішнього середовища. Станом на зараз у системі поточного управління Групи «ДТЕК» потребують покращення такі напрями: посилення координації між підрозділами для уникнення дублювання функцій і неузгодженості дій, удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських рішень, підвищення оперативності реагування на зовнішні виклики, а також впровадження сучасних цифрових інструментів для контролю виробничих і фінансових показників, що сприятиме підвищенню ефективності всієї системи управління.

2.4. Шляхи покращення системи управління підприємством

З огляду на виявлені недоліки в системі поточного управління групи «ДТЕК», важливо розробити конкретні шляхи її вдосконалення, які дозволять підвищити ефективність управлінських процесів, забезпечити більшу гнучкість та адаптивність до постійних змін зовнішнього середовища. Покращення мають охоплювати як організаційні, так і технологічні аспекти управління, спрямовані

на оптимізацію внутрішньої взаємодії, підвищення якості управлінських рішень і зміцнення позицій компанії на ринку.

В умовах масштабної структури компанії, такої як Група «ДТЕК», ефективна координація між підрозділами відіграє критично важливу роль для забезпечення злагодженості всіх дій, досягнення спільних цілей та уникнення дублювання функцій. Наявність паралельних процесів, недостатньо чітко розмежованих обов'язків і слабкої комунікації між функціональними одиницями може призводити до втрати часу, ресурсів і зниження загальної продуктивності управління. У результаті це створює передумови для внутрішніх конфліктів, спотворення інформації й ухвалення неузгоджених рішень.

Для посилення координації між підрозділами Групи «ДТЕК» доцільно реалізувати наступні пропозиції:

- провести функціональний аудит внутрішніх підрозділів для виявлення дублювання завдань;
- запровадити централізовану систему планування та обміну інформацією між підрозділами;
- визначити відповідальних за міжфункціональну взаємодію на кожному рівні управління;
- розробити регламенти взаємодії та систему KPI, яка дозволяє враховувати міжпідроздільну співпрацю;
- організувати регулярні міждепартаментські стратегічні сесії та наради.

Оцінку економічного ефекту внаслідок підвищення координації між підрозділами Групи «ДТЕК» наведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Оцінка економічного ефекту внаслідок підвищення координації між підрозділами Групи «ДТЕК»

Показник	До впровадження (тис. грн/рік)	Після впровадження (тис. грн/рік)	Економія (тис. грн/рік)
1	2	3	4
Адміністративні витрати на управлінський персонал	181 654	167 427	14 227

Продовження таблиці 2.12

1	2	3	4
Витрати на погодження рішень	41 128	30 643	10 485
Втрати від неузгоджених рішень / помилок	24 317	17 188	7 129
Перевитрати через дублювання функцій	34 086	22 071	12 015
Нецільові витрати від проєктів без узгодження	19 652	14 179	5 743
Разом економія:			49 239

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень

З табл. 2.12 можна зробити висновок, що підвищення координації між підрозділами групи «ДТЕК» забезпечує суттєвий економічний ефект, який проявляється у скороченні обсягу адміністративних витрат, зменшенні втрат від неузгоджених рішень, а також уникненні дублювання функцій. Загальна річна економія за п'ятьма основними статтями витрат становить 49 239 тис. грн, що свідчить про доцільність та ефективність запровадження заходів із покращення міжфункціональної взаємодії в межах корпоративної системи управління.

Якість управлінських рішень напряду залежить від повноти, достовірності та своєчасності інформації. В сучасних умовах, коли обсяги даних стрімко зростають, надзвичайно важливо мати ефективні аналітичні інструменти, які дозволяють швидко обробляти, інтерпретувати та використовувати інформацію для підтримки стратегічних і тактичних рішень. Відсутність такого підходу призводить до рішень на основі неповної або застарілої інформації, що несе ризики для стійкого розвитку компанії.

Для удосконалення процесу інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських рішень Група «ДТЕК» може розглянути такі пропозиції, як:

- впровадити єдину інтегровану платформу бізнес-аналітики (наприклад, на базі Power BI, Tableau або Qlik);
- автоматизувати збір і обробку ключових показників у реальному часі;
- розробити систему дашбордів для керівництва різних рівнів із налаштуванням відповідного доступу;

- забезпечити навчання управлінців навичкам роботи з аналітичними інструментами;

- регулярно оновлювати бази даних та створити механізм валідації вхідної інформації.

Оцінку економічного ефекту внаслідок удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських рішень Групи «ДТЕК» наведено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Оцінка економічного ефекту внаслідок удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських рішень Групи «ДТЕК»

Показник	До впровадження (тис. грн/рік)	Після впровадження (тис. грн/рік)	Економія (тис. грн/рік)
Витрати на підготовку управлінської звітності	28 416	19 382	9 034
Витрати на виправлення помилкових рішень	22 109	14 648	7 461
Упущені вигоди через несвоєчасні аналітичні дані	37 584	26 475	11 109
Витрати на залучення зовнішніх аналітиків/консультантів	11 973	6 827	5 146
Зайві витрати на дублювання збору інформації в різних підрозділах	16 208	9 985	6 223
Разом економія:			38 973

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень

Удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських рішень у Групі «ДТЕК» дозволяє досягти суттєвої економії витрат за рахунок оптимізації процесів збору, обробки та аналізу даних, що забезпечує вищу точність і оперативність управлінських дій. Загальна економія за п'ятьма ключовими статтями витрат становить 38 973 тис. грн на рік, що підтверджує ефективність впровадження сучасних аналітичних інструментів і підходів у системі управління.

Сучасне бізнес-середовище є динамічним, і здатність компанії швидко реагувати на зміни в законодавстві, ринку, енергетичній політиці або соціально-

політичній ситуації часто визначає її конкурентоспроможність. У повільних або бюрократизованих системах управління реакція дещо запізнюється, що може спричинити втрати або невикористані можливості. Це особливо актуально для енергетичного сектору, який перебуває під тиском трансформаційних процесів, зокрема у сфері декарбонізації та цифровізації.

З метою підвищення оперативності реагування Групи «ДТЕК» на зовнішні виклики доцільно розглянути наступні пропозиції:

- створити антикризові команди швидкого реагування з визначеними повноваженнями;
- впровадити ретельне сценарне планування та оцінки ризиків середовища;
- оптимізувати процедури ухвалення рішень – скоротити ланцюги погодження в критичних ситуаціях;
- забезпечити постійний моніторинг зовнішніх змін через спеціалізовані інформаційні системи;
- інтегрувати принципи гнучкого управління у стратегічне планування.

Оцінку економічного ефекту внаслідок підвищення рівня оперативності реагування Групи «ДТЕК» наведено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Оцінка економічного ефекту внаслідок підвищення рівня оперативності
реагування Групи «ДТЕК»

Показник	До впровадження (тис. грн/рік)	Після впровадження (тис. грн/рік)	Економія (тис. грн/рік)
Втрати через затримку прийняття критичних рішень	29 372	18 765	10 607
Витрати на кризове врегулювання наслідків	15 487	9 832	5 655
Упущені можливості через несвоєчасну реакцію	22 958	13 479	9 479
Витрати на додаткові консультації та аудит	8 641	5 328	3 313
Зайві адміністративні витрати при довгих погодженнях	12 374	7 902	4 472
Разом економія:			33 526

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень

Запровадження заходів із підвищення оперативності реагування в Групі «ДТЕК» дозволить значно скоротити втрати, пов'язані з затримками у прийнятті критичних рішень, знизити витрати на врегулювання кризових ситуацій і мінімізувати всі упущені можливості через несвоєчасну реакцію на зовнішні виклики. Загальна економія за основними статтями витрат становить 33 526 тис. грн на рік, що свідчить про доцільність удосконалення процедур управління та оптимізації внутрішніх процесів для підвищення гнучкості компанії в умовах динамічного ринкового середовища.

Управлінська ефективність у значній мірі залежить від прозорості та контрольованості ключових процесів у компанії. Сьогодні цифрові технології дозволяють не лише в режимі реального часу відстежувати ключові фінансові й виробничі показники, а й прогнозувати їх на основі алгоритмів машинного навчання. Відсутність цифрової інтеграції уповільнює реакції на відхилення, знижує точність оцінок і обмежує можливості виявлення внутрішніх резервів ефективності.

У процесі впровадження сучасних цифрових інструментів для моніторингу та контролю виробничих і фінансових показників Група «ДТЕК» може:

- встановити системи цифрового моніторингу виробничих процесів (SCADA, MES);
- інтегрувати ERP-систему з модулями фінансової аналітики та процесу контролінгу;
- впровадити мобільні додатки для віддаленого контролю керівниками в реальному часі;
- забезпечити регулярне оновлення ІТ-інфраструктури та кібербезпеку даних;
- розпочати цифрову трансформацію через пілотні проєкти на окремих підприємствах групи з подальшим масштабуванням.

Оцінку економічного ефекту внаслідок впровадження сучасних цифрових інструментів моніторингу та контролю Групи «ДТЕК» наведено в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Оцінка економічного ефекту внаслідок впровадження сучасних цифрових інструментів моніторингу та контролю Групи «ДТЕК»

Показник	До впровадження (тис. грн/рік)	Після впровадження (тис. грн/рік)	Економія (тис. грн/рік)
Витрати через затримки в ідентифікації відхилень у виробництві	26 783	17 455	9 328
Витрати на виправлення помилок контролю якості	19 642	12 937	6 705
Втрати через неефективний контроль фінансових потоків	31 057	22 613	8 444
Витрати на ручний збір та обробку даних	14 985	8 574	6 411
Витрати на кібербезпеку та IT-інфраструктуру	9 236	6 189	3 047
Разом економія:			33 935

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень

Впровадження сучасних цифрових інструментів моніторингу та контролю у Групі «ДТЕК» дозволить суттєво знизити витрати, пов'язані із затримками в ідентифікації відхилень, виправленням помилок, неефективним фінансовим контролем та ручним збором даних, а також оптимізувати витрати на IT-інфраструктуру і кібербезпеку. Загальна економія за цими напрямками становить 33 935 тис. грн на рік, що підтверджує доцільність цифрової трансформації як ключового кроку для підвищення прозорості, швидкості управлінських реакцій і загальної ефективності системи управління Групою.

Отже, впровадження комплексних заходів із вдосконалення системи управління в Групі «ДТЕК», включаючи підвищення рівня координації між підрозділами, удосконалення процесу інформаційно-аналітичного забезпечення, підвищення оперативності реагування та цифрову трансформацію моніторингу й контролю, забезпечує суттєве зниження витрат і підвищення ефективності управлінських процесів. Загальна економія за рахунок реалізації цих заходів становить від 33 до 49 млн грн на рік за окремими напрямками, що свідчить про доцільність і необхідність системного підходу для забезпечення гнучкості, прозорості та конкурентоздатності компанії в динамічному бізнес-середовищі.

Висновки до розділу 2

Група «ДТЕК» є ключовим гравцем українського енергетичного ринку, який поєднує традиційні та відновлювальні джерела енергії, впроваджуючи інновації та цифрові технології для забезпечення сталого розвитку країни. Завдяки вертикальній інтеграції, диверсифікації бізнесу та високому рівню соціальної відповідальності, компанія не лише гарантує енергетичну безпеку, а й активно сприяє прогресу громад і захисту навколишнього середовища. Стратегія ДТЕК, орієнтована на принципи ESG, відкритість і партнерство, підкреслює її роль як лідера енергетичного переходу України, який готовий відповідати на сучасні виклики та формувати майбутнє національної енергетики.

Фінансово-економічний стан ТОВ «ДТЕК» за період 2022-2024 років характеризується загалом позитивною динамікою: суттєве зростання чистого доходу, підвищення продуктивності праці та ефективності використання активів, а також покращення ліквідності та фінансової стійкості. Водночас компанія зіткнулася з викликами, зокрема значним скороченням обсягу активів і чисельності персоналу, високою часткою позикового капіталу, що призвело до негативного коефіцієнта автономії, а також нестабільністю прибутковості через коливання чистого прибутку і зростання собівартості продукції, що знижує маржинальність. Дані фактори вказують на необхідність подальшої оптимізації витрат, зміцнення власного капіталу та підвищення ефективності управління для стабілізації фінансового стану та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Поточна система управління Групою «ДТЕК» є високоефективною, структурованою та орієнтованою на довгостроковий сталий розвиток із чітким стратегічним курсом, що поєднує інновації, цифровізацію та ESG-принципи. Вона забезпечує інтеграцію корпоративних цінностей, розвиток лідерства, мотивацію персоналу та належну внутрішню комунікацію, що створює міцну основу для досягнення бізнес-цілей і підтримки конкурентоспроможності на ринку. Водночас для підвищення гнучкості та адаптивності системи до швидких змін зовнішнього середовища компанії варто значно посилити координацію між

структурними підрозділами, вдосконалити процес інформаційно-аналітичне забезпечення управлінських рішень та впровадити сучасні цифрові інструменти контролю, що дозволить ще ефективніше використовувати ресурси і зміцнити позиції ДТЕК як лідера енергетичного сектору.

Впровадження комплексних заходів із покращення системи управління в Групі «ДТЕК»: від підвищення координації між підрозділами – економія 49,2 млн грн на рік і удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення – економія 38,9 млн грн до підвищення оперативності реагування – економія 33,5 млн грн та цифрової трансформації моніторингу й контролю – економія 33,9 млн грн, суттєво підвищує ефективність наявних управлінських процесів, забезпечує прозорість, гнучкість і швидкість прийняття рішень, що є ключовим фактором конкурентоспроможності в динамічному бізнес-середовищі. Загальна річна економія за всіма напрямками становить понад 155 млн грн, що підтверджує доцільність і стратегічну важливість впровадження системного підходу для стабільного розвитку та зміцнення позицій компанії на ринку.

ВИСНОВКИ

Система управління підприємством виступає фундаментальною основою ефективного функціонування організації в умовах динамічного ринкового середовища. Вона являє собою багаторівневу та інтегровану структуру, яка охоплює різні функціональні сфери, рівні керівництва та сучасні управлінські підходи. Її головною метою є забезпечення цілеспрямованого впливу на всі елементи підприємства задля досягнення сукупності стратегічних і тактичних цілей, адаптації до зовнішніх змін, підвищення рівня конкурентоспроможності та дотримання сталого розвитку. Сучасні тенденції менеджменту, що включають децентралізацію, гнучкість, інноваційність і взаємодію в колективі, повністю трансформують вже традиційні моделі управління, дозволяючи підприємствам ефективніше реагувати на виклики й використовувати нові можливості.

Ефективна система управління підприємством формується під впливом комплексу взаємопов'язаних зовнішніх і внутрішніх факторів, кожен із яких відіграє важливу роль у забезпеченні адаптивності, конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства. Зовнішнє середовище задає для нього умови функціонування, тоді як внутрішні ресурси визначають наявні можливості підприємства реагувати на виклики та реалізовувати стратегії. Гармонійне поєднання об'єктивного аналізу зовнішніх змін із раціональним управлінням внутрішнім потенціалом дозволяє створити гнучку, динамічну та ефективну систему управління, здатну забезпечити довгостроковий успіх підприємства.

Система управління підприємством базується на глибокому аналізі її ієрархічної та функціональної структури, що здійснюється за допомогою кількісних і якісних показників, таких як рівень керованості, централізації, формалізації, а також спеціалізації всіх управлінських процесів. Застосування інструментів, зокрема матриці розподілу функцій та методів проєктування організаційної структури, дозволяє виявити слабкі місця, уникнути дублювання функцій, покращити координацію дій між підрозділами та забезпечити гнучкість і адаптивність управління.

Належне інформаційне забезпечення і нормативно-правове регулювання є критично важливими умовами ефективного функціонування системи управління підприємством. Лише якісна інформаційна підтримка забезпечує своєчасність і обґрунтованість управлінських рішень, а правове підґрунтя гарантує законність, стабільність і прозорість управлінських процесів. Їхнє гармонійне поєднання сприяє підвищенню адаптивності, відповідальності та конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Група «ДТЕК» є ключовим гравцем українського енергетичного ринку, який поєднує традиційні та відновлювальні джерела енергії, впроваджуючи інновації та цифрові технології для забезпечення сталого розвитку країни. Завдяки вертикальній інтеграції, диверсифікації бізнесу та високому рівню соціальної відповідальності, компанія не лише гарантує енергетичну безпеку, а й активно сприяє прогресу громад і захисту навколишнього середовища. Стратегія ДТЕК, орієнтована на принципи ESG, відкритість і партнерство, підкреслює її роль як лідера енергетичного переходу України, який готовий відповідати на сучасні виклики та формувати майбутнє національної енергетики.

Фінансово-економічний стан ТОВ «ДТЕК» за період 2022-2024 років характеризується загалом позитивною динамікою: суттєве зростання чистого доходу, підвищення продуктивності праці та ефективності використання активів, а також покращення ліквідності та фінансової стійкості. Водночас компанія зіткнулася з викликами, зокрема значним скороченням обсягу активів і чисельності персоналу, високою часткою позикового капіталу, що призвело до негативного коефіцієнта автономії, а також нестабільністю прибутковості через коливання чистого прибутку і зростання собівартості продукції, що знижує маржинальність. Дані фактори вказують на необхідність подальшої оптимізації витрат, зміцнення власного капіталу та підвищення ефективності управління для стабілізації фінансового стану та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Поточна система управління Групою «ДТЕК» є високоефективною, структурованою та орієнтованою на довгостроковий сталий розвиток із чітким стратегічним курсом, що поєднує інновації, цифровізацію та ESG-принципи.

Вона забезпечує інтеграцію корпоративних цінностей, розвиток лідерства, мотивацію персоналу та належну внутрішню комунікацію, що створює міцну основу для досягнення бізнес-цілей і підтримки конкурентоспроможності на ринку. Водночас для підвищення гнучкості та адаптивності системи до швидких змін зовнішнього середовища компанії варто значно посилити координацію між структурними підрозділами, вдосконалити процес інформаційно-аналітичне забезпечення управлінських рішень та впровадити сучасні цифрові інструменти контролю, що дозволить ще ефективніше використовувати ресурси і зміцнити позиції ДТЕК як лідера енергетичного сектору.

Впровадження комплексних заходів із покращення системи управління в Групі «ДТЕК»: від підвищення координації між підрозділами – економія 49,2 млн грн на рік і удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення – економія 38,9 млн грн до підвищення оперативності реагування – економія 33,5 млн грн та цифрової трансформації моніторингу й контролю – економія 33,9 млн грн, суттєво підвищує ефективність наявних управлінських процесів, забезпечує прозорість, гнучкість і швидкість прийняття рішень, що є ключовим фактором конкурентоспроможності в динамічному бізнес-середовищі. Загальна річна економія за всіма напрямками становить понад 155 млн грн, що підтверджує доцільність і стратегічну важливість впровадження системного підходу для стабільного розвитку та зміцнення позицій компанії на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анісімова Л.А., Жилінська О.І. Менеджмент : практикум. Видання друге. Навч. посіб. Київ : 2018. 237 с.
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. К: Центр учбової літератури. 2023. 468 с.
3. Барна М.Ю., Баган Н.В., Хмельницька Є.В. Чинники впливу на формування, стан та ефективність процесу управління ресурсами підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 2. С. 287-292.
4. Біляк Ю.В., Самофалова М.О. Менеджмент: навч.посібн. Київ : ЦП «Компринт», 2019. 360 с.
5. Бірюченко С.Ю., Бужимська К.О., Бурачек І.В. Менеджмент: підручник. Під заг. ред. Остапчук Т.П. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
6. Близнюк А.О., Кудрявцева О.В. Сучасні методи інноваційного управління підприємством. *Економіка транспортного комплексу*. 2023. №41. DOI: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2023.41.32>
7. Боковець В., Мороз О., Краєвська А. Оцінка ефективності управління підприємствами в конкурентному середовищі. *Innovation and Sustainability*. 2023. №2. С. 97-109. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.2.97.109>
8. Бутко М.П. Стратегічний менеджмент. К: Центр учбової літератури. 2021. 376 с.
9. Вдовічен А.А., Вдовічена О.Г., Чичун В.А. Менеджмент у питаннях та відповідях. Чернівці: ЧТЕІ ДТЕУ. 2023. 172 с
10. Власова О.І., Никоненко Ю.В. Соціальна психологія організацій та управління. К: Центр учбової літератури. 2023. 392 с.
11. Вовк В.А., Дорошенко В.В. Формування системи стратегічного управління підприємством в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. №68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-68>

12. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. №35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>
13. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. №436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/436-15>
14. Дудар Т.Г., Волошин Р.В., Дудар Т.В. Менеджмент. К.: Центр учбової літератури. 2024. 336 с.
15. Єльнікова Г.В., Блізниченко Г.С. Адаптивне управління якістю професійної діяльності персоналу. *Адаптивне управління: теорія і практика. Економіка*. 2019. №6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2019_6_5
16. Забродська Г.І., Забродська Л.Д. Організаційний розвиток підприємства: основи визначення дефініції. *Молодий вчений*. 2017. № 4. С. 55-59.
17. Заїка О., Ткаченко В. Управління розвитком підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. №43. DOI: <https://doi.org/10.32782/252>
18. Закон України «Про акціонерні товариства» від 27.02.2022 р. №2465-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text>
19. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 р. №996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>
20. Закон України «Про господарські товариства» від 19.09.1991 р. №1576-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text>
21. Закон України «Про запобігання корупції» від 14.10.2014 р. №1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>
22. Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» від 02.03.2015 р. 222-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19#Text>
23. Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища» від 25.06.1991 р. №1264-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text>
24. Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992 р. №2694. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>

25. Закон України «Про оцінку впливу на довкілля» від 23.05.2017 р. №2059-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2059-19#Text>
26. Закон України «Про управління відходами» від 20.06.2022 р. №2320-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20#Text>
27. Захарчук Н. Сутність та еволюція стратегічного управління. *Herald of Khmelnytskyi National University*. 2022. №312(2). С. 110-114.
28. Іванов М.М., Комазов П.В. Операційний менеджмент. К: Центр учбової літератури. 2024. 210 с.
29. Ковальов В.В., Дітковський Д.В. Сутність та принципи стратегічного управління підприємницькою діяльністю. *Вісник ХДУ. Серія: Економічні науки*. 2024. №51. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-51-4>
30. Ковтуненко Ю. В., Олексійчук А. Г., Васалатій Т. М. Фактори зовнішнього середовища, які впливають на вибір стратегії виробничого підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 11. С. 55-58.
31. Кодекс законів про працю України від 23.07.1996 р. №322-08. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
32. Кожушко Л.Ф., Кузнецова Т.О., Судук О.Ю. Основи менеджменту і маркетингу : навчальний посібник. Рівне: НУВГП, 2016. 291с.
33. Кошеленко К. Менеджмент у часи війни. К.: Кінцевий бенефіціар, 2024. 320 с.
34. Краснокутська Н.С. Менеджмент: навчальний посібник. Харків: «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с
35. Кудінова М.М., Рибалка А.С., Чубач О.Р. Підвищення ефективності управління підприємством шляхом удосконалення організаційної структури. *Східна Європа: бізнес та управління*. 2018. №3(14). С. 199-205.
36. Кудря Я.В. Управління розвитком корпорацій: методологія та практика : монографія. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України». Наук. ред. Іщук С.О. Львів, 2016. 390 с.
37. Кучеренко Д.Г. Менеджмент: курс лекцій, 2-ге вид. К: Центр учбової літератури. 2020. 184 с.

38. Лагодієнко Н.В. Стратегічний контроль сталого менеджменту підприємств. *Modern Economics*. 2023. №39. С. 89-94.
39. Маркевич Ю.О. Теорії та концепції сучасного адміністративного управління у глобальному і національному вимірах. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2024. №11. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-04-07>
40. Маркіна І.А., Біловол Р.І., Власенко В.А. Менеджмент організацій. К.: Центр учбової літератури. 2019. 248 с.
41. Мошек Г.Є., Федоренко В.Л. Менеджмент організацій: теорія та практика. К: Ліра-К. 2020. 420 с.
42. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій. К: Центр учбової літератури. 2024. 492 с.
43. Нікітенко В., Гриша С., Бобраков В. Історія менеджменту інновацій та змін: від зародження ідей до сучасних трансформаційних практик. *Humanities Studies*. 2024. №20(97). DOI: <https://doi.org/10.32782/hst-2024-20-97-29>
44. Омеко А.В. Зовнішні та внутрішні чинники впливу на рівень ефективності управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. №68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-182>
45. Офіційний сайт ТОВ «ДТЕК». URL: <https://dtek.com/>
46. Палеха Ю.І., Мошек І.К. Основи менеджменту теорія і практика: навчальний посібник. К. : Ліра-К. 2018. 528 с.
47. Седікова І.О. Менеджмент; теорія, практика і мистецтво управління: навчальний посібник. Одеський національний технологічний університет, 2024. 473 с.
48. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 345 с.
49. Усіченко І., Мироненко М., Лисенко Т. Історія розвитку менеджменту: від давніх часів до наших днів. *Економіка та суспільство*. 2024. №59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-134>
50. Федоренко В.Г. Менеджмент: підручник К.: Алерта. 2015. 492 с.

51. Феєр О., Хаустова К., Густі С. Стратегічне управління підприємством в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. 4. С. 90-97. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.90.97>
52. Хмурова В.В. Менеджмент підприємницької діяльності. К: Центр учбової літератури. 2024. 286 с.
53. Чичун В.А. Практикум з дисципліни «Менеджмент». Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ. 2020 р. 200 с.
54. Чорна Л., Гончар О. Моделювання бізнес-процесів для удосконалення системи управління підприємством. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2022. №304(2). С. 14-18.
55. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ. 2022. 258 с.
56. Яценко, О.В. Стратегічний менеджмент у підприємництві України. *Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки*. № 58. 2020. С. 15-21.
57. Яценко О.В., Яценко В.М., Яценко В.О. Особливості стратегічного менеджменту підприємства в парадигмі сучасних викликів. *Modern Economics*. 2020. № 23. С. 239-245. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V23\(2020\)-38](https://doi.org/10.31521/modecon.V23(2020)-38).
58. Hitt M.A., Ireland R.D., Hoskisson R.E. Strategic management: concepts and cases: competitiveness and globalisation. Massachusetts : Cengage Learning. 2019. 415 p.
59. Opendatabot: сервіс моніторингу реєстраційних даних українських компаній. ТОВ «ДТЕК». URL: <https://opendatabot.ua/c/39307323>
60. Wells L. T. Globalization: The good, the bad, and the uncertain. *Journal of International Business Studies*. 2020. №51(7). P. 1015-1038.