

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ І.І. МЕЧНИКОВА

Економіко-правовий факультет

Кафедра маркетингу та бізнес-адміністрування

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

«Методи управлінських рішень та їх застосування на підприємстві»

«Methods of management decisions and their application at the enterprise»

Виконала: здобувачка денної форми
навчання спеціальності 073 Менеджмент
Освітня програма «Менеджмент»

Фоміна Яна Віталіївна

Керівник: к.е.н., доц. Гайворонська І.В. _____

Рецензент: д.е.н., проф. Головченко О.М.

Рекомендовано до захисту:
протокол засідання кафедри
№ ____ від ____ . 2025 р.

Завідувачка кафедри
проф. Олена САДЧЕНКО
(підпис)

Захищено на засіданні ЕК № ____

протокол № __ від ____ .06.2025 р.

Оцінка _____ / _____ / _____

(за національною шкалою/шкалою

ECTS/ бали)

Голова ЕК

____ проф. Ірина НЄННО

(підпис)

Одеса 2025

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

- 1.1 Сутність, класифікація та процес прийняття управлінських рішень.....6
- 1.2 Методи прийняття управлінських рішень.....10
- 1.3 Фактори, що впливають на ефективність управлінських рішень.....13

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРАКТИК ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ: СВІТОВИЙ ДОСВІД ТА СТАНОВИЩЕ НЕК «УКРЕНЕРГО»

- 2.1 Зрубіжний досвід застосування методів управлінських рішень у енергетичному секторі.....16
- 2.2 Енергетичний сектор України його стан та практики прийняття управлінських рішень.....22
- 2.3 Огляд діяльності підприємства НЕК «Укренерго».....27

РОЗДІЛ 3 НАПЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У НЕК «УКРЕНЕРГО»

- 3.1 Оцінка системи прийняття рішень на підприємстві.....35
- 3.2 Проблеми та обмеження існуючої системи прийняття рішень на підприємстві.....43
- 3.3 Обґрунтування напрямів удосконалення методів прийняття управлінських рішень.....49

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

Актуальність. У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та посилення конкурентного середовища управлінські рішення відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємств. Прийняття виважених управлінських рішень дозволяє не лише забезпечити стабільність та розвиток підприємства, а й адаптуватися до змін зовнішнього середовища, оптимізувати ресурси та мінімізувати ризики. Успішне застосування методів управлінських рішень сприяє підвищенню продуктивності, фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Дослідження теоретичних і практичних підходів до управлінських рішень свідчить про необхідність удосконалення методологічної бази прийняття рішень. Це зумовлює актуальність дослідження методів управлінських рішень та їх ефективного застосування на підприємствах у сучасних економічних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика прийняття управлінських рішень широко висвітлена у наукових працях вітчизняних та зарубіжних дослідників. Зокрема, питання методів та моделей прийняття рішень у наукових працях відобразили: Ф. Котлер, В. Парето, Е. Кузнецов, І. Гайворонська, О. Садченко, І. Ненно, Ю. Грінченко, Є. Петруня, С. Герберт, М. Григорків, О. Полінкевич.

Зв'язок кваліфікаційної роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота бакалавра виконана на кафедрі маркетингу та бізнес-адміністрування Одеського національного університету імені І.І. Мечникова відповідно до плану наукових досліджень кафедри у процесі виконання держбюджетної теми: «Маркетингові системи і управлінські технології в умовах багаторівневої конвергенції» (номер державної реєстрації 0120U102481, 2020-2024 рр.) – досліджено методи прийняття управлінських рішень в сучасних умовах функціонування підприємства.

Мета і завдання. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження та вдосконалення методів прийняття управлінських рішень на підприємстві в умовах сучасного функціонування енергетичного сектору, з урахуванням зовнішніх викликів, цифрової трансформації та необхідності стратегічної адаптації.

Для досягнення поставленої мети було визначено такі завдання дослідження:

1. Узагальнити теоретичні підходи до сутності та класифікації методів прийняття управлінських рішень.
2. Дослідити міжнародний досвід використання методів прийняття управлінських рішень у галузі енергетики.
3. Проаналізувати сучасний стан функціонування підприємства та його організаційну структуру.
4. Оцінити ефективність існуючих методів прийняття рішень.
5. Визначити основні проблеми та обмеження у системі прийняття рішень за допомогою SWOT-аналізу, опитування персоналу та аналізу управлінських ситуацій.
6. Обґрунтувати напрямки вдосконалення управлінських методів із використанням сучасних підходів та інструментів.

Об'єкт та предмет дослідження. Об'єктом дослідження є процес прийняття управлінських рішень у системі менеджменту підприємства. Предметом дослідження є методи прийняття управлінських рішень та їх вплив на ефективність діяльності підприємства.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи було використано комплекс взаємопов'язаних методів дослідження, таких як:

1. Метод системного аналізу – застосовувався для комплексного вивчення процесу прийняття управлінських рішень як складної системи.
2. SWOT-аналіз – застосовано для виявлення сильних і слабких сторін системи управління в ПрАТ «НЕК «Укренерго».

3. Метод експертного опитування – був використаний для збору думок управлінського персоналу.
4. Методи логічного узагальнення та дедукції – опомогли сформулювати концептуальні підходи до вдосконалення управлінських рішень та обґрунтувати вибір відповідних методів.
5. Елементи економіко-математичного моделювання – застосовувалися для оцінки альтернативних управлінських методів.
6. Методи графічної інтерпретації даних – використовувалися для візуального подання аналітичної інформації у вигляді таблиць, діаграм та схем.

Інформаційна база дослідження. Інформаційною базою дослідження стали: офіційні звіти та аналітичні матеріали ПрАТ «НЕК «Укренерго», дані міжнародних організацій, наукова та навчальна література, інтернет-ресурси та електронні бази даних, результати опитування та експертних оцінок співробітників ПрАТ «НЕК «Укренерго».

Апробація результатів дослідження та публікації. Матеріали бакалаврської кваліфікаційної роботи апробовані на 81-й Звітній конференції студентів, аспірантів та здобувачів Одеського національного університету імені І.І. Мечникова (22-24 квітня 2025 року, м. Одеса). За результатами дослідження було підготовлено доповідь: підвищення ефективності управлінських рішень шляхом впровадження інформаційних технологій.

Структура та обсяг роботи, відповідно до мети, складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

1.1 Сутність, класифікація та процес прийняття управлінських рішень

Будь-яка організація ставить перед собою конкретні цілі, досягнення яких можливе лише за умови ефективного планування та реалізації управлінських заходів. Такі дії повинні бути ретельно розроблені й послідовно виконані в межах організації. У процесі планування менеджери встановлюють завдання, обирають шляхи їх реалізації та визначають ресурси, необхідні для цього.

Процес прийняття управлінських рішень полягає у формуванні і виборі оптимального варіанту. Управлінське рішення можна визначити як результат вибору найкращого способу дій для вирішення конкретної управлінської проблеми. Його головна мета – створити координаційний вплив на систему управління, щоб досягти визначених організацією завдань. Управлінські рішення включають в себе вибір стратегії, ресурсів, а також визначення виконавців для виконання поставлених завдань.

Ефективність прийняття управлінських рішень значною мірою залежить від налагодженості управлінських процесів, серед яких ключовими є прогнозування, планування, організація, контроль та мотивація [1, С. 25-26]. Важливо також враховувати взаємозв'язки між усіма учасниками управлінського процесу, що дозволяє забезпечити узгодженість дій і досягнення стратегічних цілей підприємства.

Взаємодія між суб'єктом і об'єктом управління забезпечується системою прямого та зворотного зв'язку. (Рис. 1.1) Прямий зв'язок передбачає передачу команд від суб'єкта управління до об'єкта, тоді як зворотний зв'язок дозволяє отримати інформацію про виконання цих команд. Управлінські рішення приймаються лише керівниками чи уповноваженими органами, наприклад, спостережними радами або дирекціями.

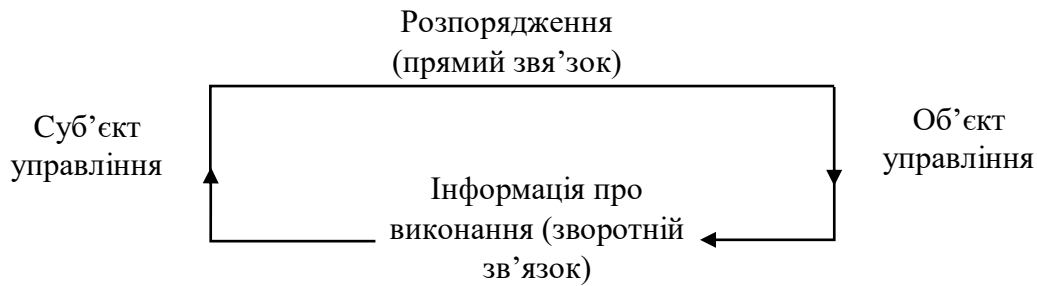


Рис. 1.1. Загальна схема процесу управління

Джерело: [2, С. 10-13]

Управлінські рішення мають вирішальне значення в будь-якій організації.

Їх особливості полягають у наступному:

1. Цілеспрямованість. Прийняття рішень орієнтоване на вирішення конкретних завдань організації.
2. Впливовість. Рішення, ухвалені на високому рівні, мають значний вплив на стан організації, її ресурси та персонал.
3. Розподіл функцій. В організації існує поділ праці: одні працівники аналізують та розробляють рішення, інші – реалізують їх.
4. Компетентність. Менеджер повинен мати відповідні знання, досвід та навички для ухвалення ефективних рішень.
5. Гнучкість. Рішення повинні бути адаптивними до змінних умов зовнішнього середовища.

Класифікація управлінських рішень дозволяє систематизувати їх за різними критеріями та розробляти оптимальні методи їх реалізації. Основні категорії класифікації включають: [3, С. 122-123]

Функціональний зміст:

- Планові – стосуються формування довгострокових і короткострокових цілей організації;
- Організаційні – визначають порядок і структуру виконання завдань;
- Контролюючі – пов'язані з моніторингом виконання завдань;
- Прогнозуючі – передбачають аналіз майбутніх умов і можливостей.

Функціональна спрямованість:

- Економічні – зосереджені на фінансових і ресурсних аспектах;

- Організаційні – націлені на удосконалення внутрішніх процесів;
- Технологічні – стосуються впровадження нових технологій;
- Екологічні – враховують вплив діяльності на навколишнє середовище.

Рівень ієрархії:

- Макрорівень – стратегічні рішення, що охоплюють всю організацію;
- Мікрорівень – оперативні рішення, які стосуються окремих підрозділів.

Суб'єктність:

- Індивідуальні – ухвалені окремими особами;
- Колективні – прийняті групою осіб чи колегіальними органами.

Часовий діапазон:

- Короткострокові – охоплюють період до одного року;
- Середньострокові – передбачають реалізацію протягом кількох років;
- Довгострокові – мають горизонт реалізації понад п'ять років.

Метод розробки:

- Формалізовані – базуються на математичних моделях, алгоритмах;
- Неформалізовані – передбачають використання експертних оцінок, сценарного аналізу.

Психологічні аспекти:

- Зважені – передбачають глибокий аналіз усіх факторів;
- Імпульсивні – приймаються швидко, часто на основі інтуїції;
- Ризиковані – ухвалюються за умов невизначеності.

Глибоке розуміння класифікації управлінських рішень допомагає менеджерам обирати найбільш доцільні підходи для їх реалізації.

Процес ухвалення управлінських рішень можна розглядати як послідовність певних етапів, кожен з яких має своє значення і специфічні завдання. Важливість цього процесу обумовлена тим, що саме управлінські рішення визначають подальший розвиток організації та впливають на її ефективність. Різні автори з різним ступенем деталізації розглядають

послідовність етапів, але в загальному зберігається наступна послідовність дій:
[4, с. 7]

1. Виявлення проблемної ситуації та формулювання завдання.
2. Встановлення критеріїв оцінки рішення та його структурування.
3. Аналіз зовнішнього середовища, прогнозування можливих наслідків рішень та формування альтернатив.
4. Оцінка якості варіантів, їх порівняння та вибір найбільш оптимального.
5. Аналіз обраного рішення, розробка плану його реалізації та реалізації.

Нижче наведено послідовність кроків детального ПУР. (Рис 1.2)



Рис 1.2. Етапи ухвалення управлінських рішень

Джерело: [4, С. 8-9]

Таким чином, прийняття управлінських рішень – це ключовий процес, що визначає розвиток організації. Воно включає аналіз проблеми, вибір оптимального варіанту та його реалізацію. Класифікація рішень допомагає обрати найефективніший підхід, а їх якість безпосередньо впливає на успіх організації.

1.2 Методи прийняття управлінських рішень

Прийняття управлінських рішень є складним процесом, який потребує системного підходу та використання науково обґрунтованих методів. Цей процес охоплює кілька етапів, починаючи з аналізу ситуації та завершуючи контролем за виконанням ухваленого рішення. Для кожного етапу можуть застосовуватися різні методи – від інтуїтивного підходу до складних математичних моделей.

Методи прийняття управлінських рішень – це визначені процедури та підходи, що використовуються для розв’язання управлінських завдань і вибору оптимальної альтернативи.

Усі методи прийняття управлінських рішень можна умовно поділити на три групи: групові, кількісні та неформальні (евристичні). [5, 254 с.]

Один з дієвих методів ухвалення управлінських рішень є груповий підхід. Його застосовують для вирішення складних проблем, особливо в умовах невизначеності. Чим більш різноманітний склад групи, тим ширший спектр ідей можна розглянути, проте водночас зростає ймовірність труднощів у досягненні згоди.

До групового підходу можна віднести такі методи: колективне обговорення, мозковий штурм, метод експертних оцінок (Дельфі) та номінально груповий метод (NGT). [6, С. 268-282]

1. Колективне обговорення передбачає вільне висловлення ідей щодо запропонованого рішення. Процес починається з невеликої розповіді про суть проблеми, після чого кожен учасник має право висловити свою думку, не

піддаючись критиці з боку інших учасників. Основним принципом цього методу є рівноправність учасників у висуненні пропозицій.

2. Метод мозкового штурму передбачає генерацію великої кількості ідей без критики, що дозволяє знайти нестандартні варіанти вирішення управлінських завдань. Процес включає формулювання проблеми, висунення пропозицій, їх систематизацію та вибір оптимального рішення.

3. Метод Дельфі застосовується в ситуаціях, коли зібрати групу в одному місці неможливо. Його особливістю є анонімне подання відповідей на запитання, які потім узагальнюються та надсилаються усім учасникам. Після чого вони або погоджуються з обраним рішенням, або пропонують зміни. Процес триває до досягнення консенсусу.

4. Номінальний груповий метод базується на письмовому поданні ідей щодо вирішення проблеми. Учасники формулюють лише один варіант рішення без попереднього обговорення, а після збору всіх пропозицій вони аналізуються, оцінюються та обирається найоптимальніший варіант шляхом голосування. Цей метод дозволяє уникнути довгих дискусій і сприяє швидкому узгодженню спільного рішення.

Кількісні методи прийняття управлінських рішень базуються на застосування математичних та статистичних моделей, які дозволяють об'єктивно оцінити можливі варіанти та обрати найбільш оптимальне рішення. Застосування таких методів допомагає зменшити рівень невизначеності, знизити ризики та підвищити ефективність управлінських рішень.

Основні кількісні методи прийняття управлінських рішень включають: [7, с. 18]

1. Метод аналізу вигод і витрат, який базується на співставленні витрат, необхідних для реалізації рішення, та очікуваних вигод від його впровадження. Він використовується для оцінки доцільності інвестицій, оптимізації витрат у процесі прийняття рішень та стратегічного планування.

2. Метод імітаційного моделювання – дозволяє прогнозувати можливі сценарії розвитку подій та аналізувати їх наслідки. Цей метод використовується

в умовах невизначеності, коли необхідно оцінити ефективність різних варіантів рішень за допомогою моделювання реальних процесів.

3. Метод дерева рішень є структурованим підходом до вибору оптимального рішення, що враховує можливі альтернативи та їх наслідки. Він використовується для аналізу складних управлінських завдань, де існує кілька варіантів розвитку подій.

4. Метод лінійного програмування – це потужний інструмент оптимізації ресурсів для досягнення найкращих результатів. Він дозволяє знаходити оптимальні рішення у випадках, коли необхідно максимізувати прибуток або мінімізувати витрати при наявності певних обмежень.

В свою чергу евристичні (неформальні) методи прийняття управлінських рішень ґрунтуються на інтуїції, досвіді та творчому підході керівників до вирішення проблем. Вони застосовуються у випадках, коли неможливо або недоцільно використовувати кількісні методи через нестачу інформації, обмежений час чи високий рівень невизначеності.

Основними евристичними методами є: [8, 452 с.]

1. Метод аналогій, який полягає у використанні рішень, що вже були успішно застосовані в подібних ситуаціях. Він передбачає аналіз попереднього досвіду організації або інших компаній та адаптацію цього досвіду до нових умов.

2. Метод сценарного аналізу передбачає розробку можливих сценаріїв розвитку подій для оцінки наслідків кожного з них. Він використовується у ситуаціях з високим рівнем невизначеності та допомагає прогнозувати майбутні події на основі різних припущень.

3. Метод проб і помилок – це експериментальний підхід до знаходження найкращого рішення. ґрунтується він на поступовому тестуванні різних варіантів, аналізі отриманих результатів і коригуванні дій у процесі.

Прийняття управлінських рішень є ключовим елементом ефективного менеджменту. Використання відповідних методів прийняття рішень сприяє

підвищенню ефективності управління, оптимізації ресурсів та зменшенню ризиків.

Отже, поєднання різних методів прийняття управлінських рішень дозволяє керівникам ухвалювати зважені рішення, які відповідають стратегічним пріоритетам організації та забезпечують її стабільний розвиток у конкурентному середовищі.

1.3 Фактори, що впливають на ефективність управлінських рішень

Ефективність управлінських рішень визначається низкою факторів, які можуть мати як внутрішній, так і зовнішній характер. Врахування цих чинників сприяє підвищенню якості управлінського процесу, мінімізації ризиків і забезпеченню оптимальних результатів діяльності організації. Основними групами факторів, що впливають на ефективність управлінських рішень, є внутрішні, зовнішні та психологічні. [9, С. 129-131]

До внутрішніх факторів, які впливають на якість управлінських рішень, належать:

- Кваліфікація управлінського персоналу: рівень освіти, досвід та професійні навички керівників визначають їх здатність аналізувати ситуації та приймати обґрунтовані рішення.
- Технологія та методи управління: використання сучасних управлінських технологій та методів сприяє підвищенню ефективності процесу прийняття рішень.
- Культура управління: організаційна культура, яка підтримує інновації та відкриту комунікацію, позитивно впливає на процес прийняття рішень.
- Стійкість системи управління: здатність організації адаптуватися до змін та підтримувати стабільність у процесі управління є важливим фактором ефективності рішень.

- Узгодженість керуючої та керованої системи: психологічний клімат, авторитет керівника, професійно-кваліфікований склад кадрів та стан виконавської дисципліни впливають на якість управлінських рішень.

Зовнішні фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень, включають:

- Економічні умови: рівень інфляції, валютні коливання та загальна економічна ситуація можуть визначати можливості та обмеження для організації.

- Політико-правові аспекти: зміни в законодавстві, державна політика та регуляторні вимоги можуть створювати нові виклики або можливості для бізнесу.

- Технологічний прогрес: розвиток нових технологій може вимагати адаптації та впровадження інноваційних рішень в управлінні.

- Соціокультурні зміни: зміни в суспільних цінностях та очікуваннях можуть впливати на стратегії та рішення організації.

Психологічні аспекти також відіграють значну роль у процесі прийняття рішень:

- Особисті оцінки керівника: індивідуальні переконання, цінності та упередження можуть впливати на об'єктивність прийнятих рішень.

- Інформаційні обмеження: нездатність обробити великий обсяг інформації або доступ до неповних даних може призводити до не зовсім оптимальних рішень.

- Психологічні обмеження: стрес, втома або емоційний стан керівника можуть знижувати його здатність приймати раціональні рішення.

- Негативні наслідки: страх перед можливими негативними наслідками може стримувати керівника від прийняття ризикованих, але потенційно вигідних рішень.

- **Взаємозалежність рішень:** розуміння того, як одне рішення впливає на інші аспекти діяльності організації, є важливим для комплексного підходу до управління.

Аналіз впливу різних факторів на діяльність особи, яка приймає управлінські рішення, дає змогу уявити їх як взаємопов'язану систему (рис. 1.3). Запропонована класифікація ґрунтується на принципах теорії систем, оскільки всі фактори є взаємозалежними, взаємопов'язаними та взаємно обумовленими. На основі практичних спостережень можна стверджувати, що кожен з цих факторів може як сприяти, так і перешкоджати підвищенню ефективності процесу прийняття рішень.

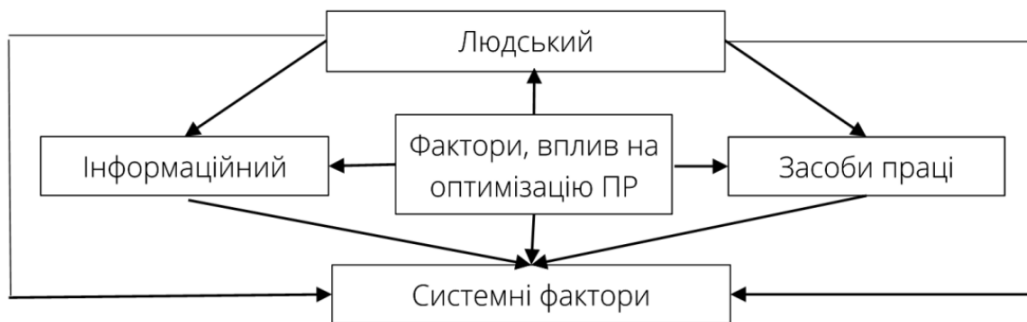


Рис 1.3. Класифікація факторів, що відображає їх вплив на ефективність прийнятих управлінських рішень.

Джерело: [10, с. 61]

Таким чином, фактори, що впливають на ефективність управлінських рішень, є багатовимірною системою, в якій внутрішні особливості організації, зовнішні умови та психологічні аспекти керівників формують основу для прийняття рішень. Внутрішні фактори можуть як сприяти, так і стримувати ефективність рішень. Зовнішні виклики вимагають адаптивності та стратегічного підходу, а психологічні аспекти додають суб'єктивності у процес ухвалення рішень. Взаємодія цих факторів підкреслює необхідність комплексного підходу до управління, де баланс між аналізом, гнучкістю та швидкістю прийняття рішень визначає їхню кінцеву ефективність.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРАКТИК ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ: СВІТОВИЙ ДОСВІД ТА СТАНОВИЩЕ НЕК «УКРЕНЕРГО»

2.1 Світовий досвід застосування методів управлінських рішень у енергетичному секторі.

У XXI столітті енергетична галузь стала епіцентром глобальних змін, спричинених як технологічним процесом, так і екологічними, економічними та геополітичними проблемами. Серед основних викликів слід виділити постійне зростання попиту на енергію через зростання населення, урбанізацію та збільшення споживання енергії в промисловості та на транспорті. За даними International Energy Agency (IEA), світове споживання електроенергії зростає на 2 – 3 % на рік, що створює тиск на енергетичну інфраструктуру (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Динаміка глобального зростання попиту на електроенергію у 2010–2024 роках, %

Джерело: складено на основі [11, 355 с.]

У той же час уряди та підприємства змушені звертатися до більш екологічно стійких джерел енергії – вітрової, сонячної та геотермальної – для виконання міжнародних зобов’язань щодо скорочення викидів парникових газів,

включаючи Паризьку кліматичну угоду. За даними IRENA (2022), частка відновлюваної енергії у світовому виробництві електроенергії досягла понад 30%, що вимагає гнучкого управління мережею та адаптивних рішень. [12, 36 с.]

Ще один тренд – активна цифровізація енергетичних процесів, яка змінює підхід до управління енергосистемами. Впровадження цифрових платформ, розумних мереж, Інтернет речей (IoT) і штучного інтелекту (AI) може значно підвищити ефективність виробництва, розподілу та споживання енергії. Цифрові технології створюють нові можливості для прогнозування попиту, інтеграції розподіленої генерації, управління надзвичайними ситуаціями та моніторингу в реальному часі.

Не менш важливим є питання енергетичної безпеки, яке набуло особливого значення в умовах геополітичних конфліктів, енергетичних криз та залежності від імпортованих ресурсів.

У таких складних умовах багаторазово зростає роль управлінських рішень. Вони стали вирішальним чинником у досягненні цілей енергетичної політики, адаптації до зовнішніх викликів, забезпеченні конкурентоспроможності енергетичних компаній. Водночас управлінські рішення не можуть покладатися виключно на інтуїцію, а мають базуватися на системному аналізі, розумній методології та сучасних моделях управління.

Як зазначають Ramsebner et al. (2022), багатокритеріальні методи прийняття рішень (такі як AHP, TOPSIS, PROMETHEE) активно використовуються при стратегічному плануванні в енергетичному секторі, особливо при виборі інвестиційних проектів, джерел генерації електроенергії чи напрямів модернізації. [13, 32 с.]

Країни світу приймають різні підходи до управлінських рішень залежно від рівня економічного розвитку, доступу до технологій і структури енергетичних ринків. Наприклад країни, що розвиваються зосереджуються на реформуванні інституційних моделей і покращенні прозорості управління, тоді як високорозвинені країни зосереджуються на цифрових технологіях, штучному інтелекті та автоматизованих системах підтримки прийняття рішень.

Спільним бажання більшості держав є оптимізація рішень, зменшення втрат, підвищення ефективності та посилення стійкості енергетичної системи. Однак засоби досягнення цих цілей дуже різні – кожна країна розробляє власну модель управління, виходячи зі своїх потреб, ресурсів і стратегічних пріоритетів.

З огляду на це надзвичайно важливим є вивчення досвіду країн світу щодо застосування методів прийняття управлінських рішень в енергетиці. Аналіз світових практик дозволяє виявити найбільш ефективні підходи, інструменти та управлінські стратегії, які можуть бути адаптовані з урахуванням національного контексту. Далі буде розглянуто досвід окремих країн та регіонів – таких як США, Європейський Союз, Китай – де успішно впроваджуються сучасні методи прийняття управлінських рішень в енергетиці.

США є одним із найперевішних прикладів системного підходу до управління в енергетичній галузі. Їх енергетичні компанії зосереджені на стратегічному плануванні, цифровізації процесів та гнучкому реагуванні на зміни ринкових умов.

Одним із ключових методів, які застосовуються в США, є системи підтримки прийняття рішень (DSS). Вони поєднують бази даних, моделі прогнозування та інструменти оптимізації. Наприклад, корпорація Duke Energy використовує інтегровану DSS – платформу для управління розподіленою генерацією та прогнозування попиту. Ці системи дозволяють оптимізувати роботу мережі в режимі реального часу, підвищуючи надійність і ефективність енергопостачання. [14, 188 с.]

Використання інструментів моделювання сценаріїв також використовується для вимірювання наслідків нових технологій або регуляторних реформ. Переходячи до чистої енергії, це особливо важливо: сценарій враховує ціну вуглецю, кількість субсидій, рівень інвестицій у відновлюванні джерел енергії та інше. Наприклад, Національна лабораторія відновлюваної енергії (NREL) розробляє сценарії для аналізу майбутнього енергетичного сектору США.

Ще один дієвий інструмент – метод Монте-Карло для аналізу ризиків і невизначеностей у проєктах будівництва енергетичних об'єктів. Використовуючи цей метод, ви можете визначити ймовірність успішного завершення інвестиційного проєкту на основі витрат, термінів і ринкових умов. Він широко використовується в управлінні ризиками для моделювання та візуалізації невизначеності та ризиків на основі різних сценаріїв. [15, С. 36-37]

Ці методи демонструють, як США інтегрують передові управлінські інструменти для підвищення ефективності та надійності енергетичного сектору. Проте не менш показовим є підхід, який реалізується в країнах Європейського Союзу. ЄС обрав власну модель енергетичного переходу, зосереджену на екологічній сталості, інтегрованій політиці та широкому залученні регіональних ініціатив. Розглянемо більш детально особливості європейської практики управлінських рішень в енергетиці.

У країнах Європейського Союзу значна увага приділяється системному й обґрунтованому підходу для формування рішень щодо управління енергією. Завдяки високому рівню децентралізації, екологічній орієнтації та соціальній відповідальності європейські держави активно застосовують сучасні аналітичні методи, які посиляють процеси прийняття рішень, навіть та тлі складних динамічних обставин.

Одним із ключових методів, що використовується в країнах ЄС, є багатокритеріальний аналіз (Multi-Criteria Decision Analysis, MCDA). Такий підхід дозволяє приймати рішення враховуючи сукупність критеріїв, які нерідко можуть бути суперечливими або важко співставними. Наприклад, у процесі вибору джерел генерації енергії одночасно розглядаються такі аспекти, як економічна доцільність, вплив на довкілля, суспільна підтримка, надійність постачань та розмір державного субсидування. Інструменти на зразок АНР (аналіз ієрархій), ELECTRE та TOPSIS знаходять широке застосування в енергетичному плануванні Німеччини, Франції та інших країн-членів ЄС. [16]

Крім того, системи управління ризиками відіграють значну роль у проєктуванні та реалізації об'єктів поновлюваної енергетики. Наприклад, у

Німеччині та Нідерландах такі системи дозволяють виявляти потенційні ризики на етапі проектування, оцінювати ймовірність їх реалізації та впроваджувати превентивні заходи. Інтеграція цих систем у стратегічне та технічне планування дозволяє суттєво скоротити технічні та фінансові втрати.

На початкових етапах планування енергетичних проєктів у скандинавських країнах, таких як Швеція, Данія та Норвегія, активно використовуються інструменти SWOT та PESTLE аналізу. SWOT-аналіз забезпечує виявлення сильних та слабких сторін проєкту, а також зовнішніх можливостей та загроз. У свою чергу, PESTLE-аналіз дозволяє оцінити вплив політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових та екологічних факторів на довгостроковий успіх прийнятих рішень. [17, С. 54-68]

Досвід країн ЄС демонструє ефективність структурованого підходу до прийняття рішень у поєднанні з високим рівнем міжгалузевої координації. У той же час Китай також продемонстрував ще один важливий приклад стратегічного управління в енергетичному секторі. Найбільший у світі споживач енергії впроваджує широкомасштабні практики управління на всіх етапах енергетичного ланцюга, зосереджені на централізованому плануванні, цифровізації, аналізі та контролі великих даних.

Китай швидко трансформує свою енергетичну галузь завдяки поєднанню централізованого управління, цифрових технологій і прогнозованої аналітики. Ефективність управлінських рішень забезпечується застосуванням різних сучасних методів, які дозволяють комплексно планувати розвиток енергетики, знижувати ризики і забезпечувати стійкість системи.

Одним із основних інструментів є система інтегрованого планування ресурсів (ERP). Вони дозволяють об'єднувати довгострокові прогнози попиту на електроенергію, економічні сценарії, інвестиційні потреби та екологічні обмеження в єдиний цикл управління. Комплексний план використання відновлювальної енергетики дозволяє китайському уряду приймати стратегічні рішення щодо розгортання нових потужностей, модернізації мережі та розвитку відновлюваної енергетики. [19]

Ще один важливий підхід – Big Data Analytics, який активно використовується у роботі Державної електромережевої корпорації Китаю. Цей метод дозволяє збирати та обробляти великі обсяги даних у режимі реального часу — про споживання електроенергії, навантаження на мережі, погодні умови та інші параметри. Отримані аналітичні висновки використовуються для ухвалення оперативних та стратегічних рішень, зокрема для оптимізації балансу попиту та пропозиції. [20]

Крім того, у Китаї широко запроваджується сценарне планування на рівні державних програм. У рамках п'ятирічних планів враховуються різні траєкторії розвитку, зокрема зміни у світовій енергетиці, доступність технологій та вплив міжнародної політики декарбонізації. Це дозволяє адаптувати енергетичну стратегію до змін навколишнього середовища та мінімізувати ризики.

Методи Risk-Adjusted Return Analysis також використовуються для оцінки інвестицій у великі енергетичні проекти. Такий підхід дозволяє порівнювати різні варіанти інвестування з урахуванням коливань цін, тимчасових затримок та змін у нормативному середовищі. [21]

У поєднанні з централізованою моделлю управління, це дозволяє Китаю швидко реалізовувати масштабні інфраструктурні проекти, такі як створення ліній електропередач надвисокої напруги (СВН), розвиток водневої енергетики та масове розгортання сонячних та вітряних електростанцій.

Узагальнюючи світовий досвід, можна стверджувати, що ефективне управління енергетичною галуззю базується на системному застосуванні сучасних методів ухвалення управлінських рішень. Країни з різними економічними моделями успішно використовують як кількісні так і якісні підходи адаптуючи їх до національних потреб. Практика показує, що інтеграція цих методів сприяє підвищенню гнучкості, прозорості та обґрунтованості рішень в енергетичній галузі, особливо в умовах швидко мінливого зовнішнього середовища та високої складності галузі. Цей досвід є цінним орієнтиром для формування сучасної моделі керування енергоресурсами в Україні.

2.2 Енергетичний сектор України його стан та практики прийняття управлінських рішень

Енергетичний сектор України традиційно відіграє ключову роль в економіці країни, формуючи до 10% національного ВВП та забезпечуючи понад 450 тисяч робочих місць. Україна входить до тридцятки найбільших країн світу за рівнем споживання електроенергії. [22]

Українська енергетична система складається з розгалуженої мережі підприємств із генерації, передачі, розподілу та споживання електроенергії. Загальна встановлена потужність української енергосистеми до початку повномасштабної війни перевищувала 55 ГВт, однак значна її частина була втрачена або пошкоджена унаслідок збройної агресії.

Станом на 2024 рік структура виробництва електроенергії виглядала наступним чином:

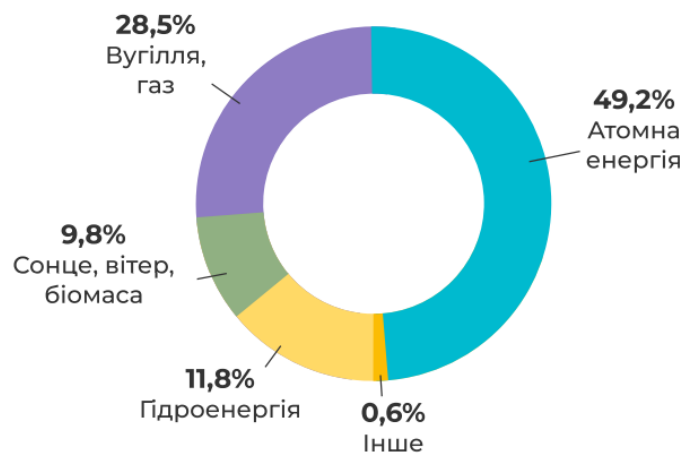


Рис. 2.2 Джерела енергії в Україні, %, 2024 рік

Джерело: складено автором на основі [23]

Інфраструктура галузі включає в себе різноманітні джерела енергії: атомну, теплову, гідро- та відновлювану енергетику. Значна частина електроенергії виробляється на атомних електростанціях, що забезпечує стабільне постачання енергії. Водночас, країна активно розвиває відновлювані джерела енергії, зокрема сонячну та вітрову енергетику, що сприяє зменшенню залежності від традиційних джерел та підвищенню енергетичної безпеки.

Таке різноманіття джерел забезпечує певну енергетичну гнучкість, однак водночас вимагає складної системи управління на всіх рівнях.

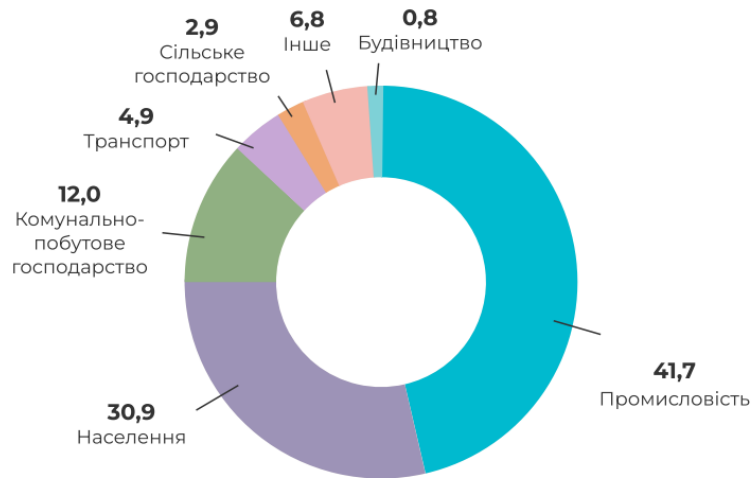


Рис. 2.3 Структура споживання електроенергії в Україні, %, 2024 рік

Джерело: складено автором на основі [23]

На рисунку 2.3 відображено розподіл споживання електроенергії за секторами економіки. Найбільшу частку займає промисловість – 41,7%, що свідчить про високу енергоємність виробничих процесів. Другу позицію посідає населення – 30,9%, що демонструє значне побутове навантаження на енергосистему. Комунально-побутове господарство споживає 12%, транспорт – 4,9%, сільське господарство – 2,9%, будівництво – 0,8%, а інші сектори – 6,8%.

Цей розподіл має важливе значення для розробки державної політики у сфері енергетики, прогнозування попиту, планування інвестицій в генерацію і мережеву інфраструктуру, а також для прийняття рішень щодо тарифного регулювання та енергоефективних заходів у відповідних секторах.

У свою чергу, структура споживання безпосередньо впливає і на зовнішньоекономічні аспекти енергетики, зокрема – на експортно-імпортний баланс. На рисунку 2.4 показано співвідношення обсягів імпорту та експорту електроенергії. За підсумками 2024 року імпорт перевищив експорт: 60% проти 40% відповідно. Україна імпортувала електроенергії на суму \$154,7 млн, тоді як експорт склав лише \$99,3 млн.

Це свідчить про зниження енергетичної самодостатності в умовах війни та часткового знищення генеруючих потужностей. Водночас імпорт забезпечив стабільність внутрішнього споживання в критичні періоди дефіциту.

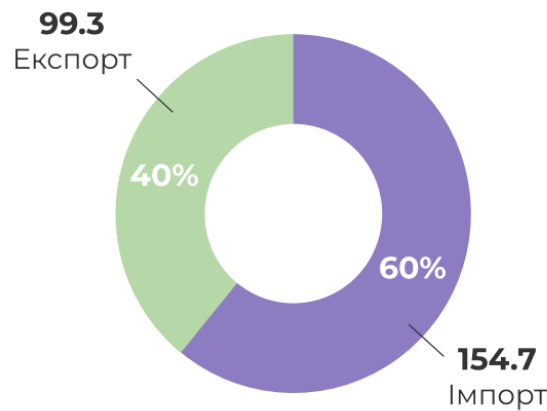


Рис 2.4 Структура зовнішньої торгівлі електроенергією України, 2024 рік
Джерело: складено автором на основі [23]

Показані вище діаграми не лише відображають поточний стан енергетики, а й вказують на необхідність комплексного та системного підходу до управління енергетичним сектором. Висока частка промислового споживання, залежність від імпорту електроенергії, а також потреба у відновленні та модернізації інфраструктури зумовлюють потребу в ефективних управлінських рішеннях.

Саме тому далі доцільно розглянути, як організована система прийняття управлінських рішень у цій галузі та які інструменти беруть у цьому участь, а також якими підходами керуються державні та корпоративні структури при формуванні енергетичної політики і забезпеченні функціонування галузі в умовах викликів.

Система прийняття рішень в енергетиці України є складною, багаторівневою і багатокомпонентною, оскільки потребує узгодження державної політики, технічних параметрів, ринкових інтересів та соціальної відповідальності. Ухвалення управлінських рішень здійснюється з урахуванням трьох основних критеріїв: надійність енергозабезпечення, ефективність ресурсного використання та відповідність стратегічним цілям сталого розвитку.

На державному рівні основні рішення стосуються таких напрямів:

- формування Енергетичної стратегії України до 2050 року;

- встановлення тарифів (НКРЕКП) з урахуванням макроекономічних показників;
- державна підтримка відновлюваних джерел енергії (ВДЕ);
- управління системними операторами

На корпоративному рівні функціонує вертикальна модель прийняття рішень: стратегічні цілі визначаються наглядовими радами, оперативні – керівництвом та технічними підрозділами. Більшість компаній енергетичного сектору інтегрують у свої управлінські процеси: багаторівневе планування (річні, квартальні, оперативні плани), цифрові інструменти управління даними та бізнес-процесами, системи оцінки ризиків та стрес-тестування. [24, 173 с.]

З метою забезпечення цілісного уявлення про підходи до управління в енергетичній галузі, доцільно проаналізувати основні методи прийняття управлінських рішень, які активно застосовуються в державному та корпоративному управлінні. Вони представлені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Методи управлінських рішень в енергетичному секторі України

Метод	Сфера застосування	Конкретні приклади	Оцінка ефективності (за 10-бальною шкалою)
Експертні оцінки	Стратегічне бачення, аналіз зовнішніх викликів	Формування енергетичної стратегії до 2050 р.; оцінка впливу політики ЄС	7/10 – висока гнучкість, але залежить від суб'єктивності
Сценарне моделювання	Антикризове планування, прогнозування	Наслідки обстрілів інфраструктури; варіанти імпортозаміщення	9/10 – дозволяє оцінити альтернативи, потребує якісних даних
SWOT-аналіз	Визначення конкурентних переваг і ризиків	Аналіз сильних і слабких сторін НЕК «Укренерго», ВДЕ-компаній	8/10 – простий у реалізації, ефективний для попереднього аналізу
DSS-системи	Оперативне управління, диспетчеризація	Автоматизоване балансування в MMS; аналіз ринку	9/10 – висока швидкість, потребує IT-інфраструктури
ERP-платформи	Управління ресурсами, фінансами, логістикою	SAP, Oracle в «Укренерго» для бюджетного управління	8/10 – ефективні, але потребують високих витрат
Прогнозне моделювання (BI-системи)	Побудова рішень на основі аналітики	Прогнозування попиту; планування тарифів	9/10 – точне та надійне моделювання, знижує людський фактор

Джерело: складено автором на основі [25]

Таблиця 2.1 узагальнює ключові методи управлінських рішень, що застосовуються в енергетичному секторі України. Вона охоплює як аналітичні, так і технологічні інструменти, кожен з яких має своє функціональне призначення залежно від рівня управління.

Наприклад, експертні оцінки є важливими для формування стратегій, коли рішення базуються на досвіді фахівців і прогнозах. Сценарне моделювання дозволяє оцінити кілька можливих варіантів розвитку подій, особливо у кризових умовах. SWOT-аналіз допомагає виявити внутрішні й зовнішні чинники, що впливають на ефективність компаній.

Цифрові інструменти, зокрема DSS-системи та BI-аналітика, використовуються для оперативного прийняття рішень на основі реальних даних, а ERP-системи забезпечують інтеграцію та контроль над ресурсами компанії. Кожен метод у таблиці доповнено прикладами з української практики та оцінено за 10-бальною шкалою, що дозволяє об'єктивніше оцінити їх ефективність.

Аналіз системи управління в енергетиці засвідчує багаторівневий і комплексний характер прийняття рішень, що охоплює як державний, так і корпоративний рівні. В умовах високої нестабільності особливо актуальними є такі методи, як сценарне моделювання, DSS-системи, BI-аналітика та експертні оцінки, що дозволяють підвищити адаптивність і обґрунтованість управлінських рішень. Водночас, для підвищення ефективності функціонування галузі необхідно подолати низку системних обмежень: зменшити рівень централізації, модернізувати інфраструктуру управління, покращити кадрову політику та прискорити цифрову трансформацію.

Отже, в сучасних умовах сталий розвиток енергетичного сектору України неможливий без удосконалення практик прийняття рішень, що мають базуватись на інтеграції аналітики, технологій та стратегічного бачення в умовах зростаючих викликів і глобальної нестабільності.

2.3 Огляд діяльності підприємства НЕК «Укренерго»

Приватне акціонерне товариство "Національна енергетична компанія "Укренерго" (далі – НЕК «Укренерго», Компанія) є ключовим суб'єктом енергетичного ринку України, що виконує функції оператора системи передачі електричної енергії. Компанія відповідає за передачу електроенергії від генеруючих підприємств до операторів системи розподілу та великих промислових споживачів магістральними лініями електропередачі напругою 220–750 кВ (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Загальна інформація про ПрАТ «НЕК «Укренерго»

Назва характеристики	Характеристики
Повне найменування юридичної особи	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО НАЦІОНАЛЬНА ЕНЕРГЕТИЧНА КОМПАНІЯ УКРЕНЕРГО
Скорочена назва	НЕК «УКРЕНЕРГО»
Назва англійською	PRIVATE JOINT STOCK COMPANY NATIONAL POWER COMPANY UKRENERGO (NPC UKRENERGO)
Код ЄДРПОУ	100227
Дата реєстрації	10.08.1998 (26 років)
Глава правління	БРЕХТ ОЛЕКСІЙ ОЛЕКСАНДРОВИЧ
Місцезнаходження юридичної особи	Україна, місто Київ, ВУЛИЦЯ СИМОНА ПЕТЛЮРИ, будинок 25
Назва установчого документа	Статут
Розмір статутного капіталу	37 160 209 000,00 грн
Види діяльності	Основний: 35.12 Передача електроенергії Інші: 27.12 Виробництво електророзподільчої та контрольної апаратури 85.32 Професійно-технічна освіта 49.39 Інший пасажирський наземний транспорт, н.в.і.у. 49.41 Вантажний автомобільний транспорт 56.29 Постачання інших готових страв 61.10 Діяльність у сфері проводового електрозв'язку 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

Джерело: складено автором на основі [26]

Їх місія це – створення умов для сталого розвитку економіки України шляхом забезпечення функціонування конкурентного, прозорого та ліберального ринку електричної енергії єдиного з країнами ЄС і рівних можливостей щодо безперешкодного та безперервного доступу всіх учасників ринку, в тому числі відновлювальних джерел енергії до системи передачі.

Слоган «Як оператор енергосистеми ми щодиті керуємо енергією. Ми живемо і працюємо в епоху стрімких змін, тож маємо змінюватись і самі. Слоган Укренерго – Керуючи енергією змін (Driving the power of changes) – відображає нашу мету бути прикладом змін в Україні».

НЕК «Укренерго» було засновано шляхом реорганізації двох державних підприємств – «Національний диспетчерський центр електроенергетики України» та «Електрична компанія Укрелектропередача». Юридично компанія була зареєстрована 10 серпня 1998 року. У 2019 році відповідно до рішення Міністерства фінансів України та за погодженням Кабінету Міністрів, компанію перетворено у приватне акціонерне товариство зі 100% державним капіталом. У 2021 році функції управління були передані Міністерству енергетики України.

НЕК «Укренерго», що є суб'єктом природної монополії у сфері передачі електричної енергії магістральними електричними мережами, обслуговує 108 підстанцій 110-750 кВ та понад 20 600 км магістральних та міждержавних ліній електропередачі (не включаючи 34 підстанції та низки ліній електропередачі, що знаходяться на тимчасово окупованих територіях Донбасу та АР Крим).

У 2018 році в структурі компанії була заснована Наглядова рада, яка здійснює контроль за діяльністю правління та фінансовою стабільністю компанії. Підпорядкування Міністерству енергетики забезпечує тісну інтеграцію з державними енергетичними реформами та політикою.

Компанія виконує функції оператора системи передачі (ОСП), сертифікованого відповідно до європейської моделі ISO. Зокрема, «Укренерго» відповідає за оперативно-технологічне управління режимами роботи ОЕС

України, передачу електроенергії магістральними і міждержавними лініями електропередачі напругою 220–750 кВ, а також за забезпечення технічної можливості експорту та імпорту електроенергії. Крім того, компанія є адміністратором ринку електроенергії: виконує функції адміністрування комерційного обліку, розрахунків, а також зобов'язання із забезпечення загальноосупільних інтересів (ОСП).

Тарифи на передачу електричної енергії та диспетчерське (оперативно-технологічне) управління регулюються та затверджуються Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (далі - НКРЕКП).

З 1 січня 2024 року НЕК «Укренерго» є повноправним членом ENTSO-E – європейського об'єднання операторів систем передачі електроенергії. Такий статус підтверджує відповідність українського ОСП європейським технічним та регуляторним вимогам, зокрема вимогам Третього енергетичного пакета ЄС. Важливо зазначити, що вже у 2022 році, в умовах повномасштабної війни, компанія забезпечила екстрений перехід енергосистеми України на ізольований режим роботи з подальшою синхронізацією з континентальною європейською мережею.

Важливим напрямом управлінської діяльності компанії є впровадження міжнародних стандартів якості, екологічного управління та охорони праці. Інтегрована система управління сертифікована за стандартами ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 45001:2018, а також системою інформаційної безпеки ISO/IEC 27001:2013. Це забезпечує відповідність внутрішніх процесів сучасним вимогам до прозорості, ризик-менеджменту та безпеки енергетичної інфраструктури.

Фінансова та інвестиційна діяльність НЕК «Укренерго» базується на співпраці з міжнародними фінансовими організаціями, зокрема Світовим банком, ЄБРР, ЄІБ та банком KfW. Станом на 2024 рік обсяг залучених кредитних ресурсів становить 1,7 млрд євро. Кошти спрямовуються на реалізацію інфраструктурних проєктів, реконструкцію підстанцій та ЛЕП,

інтеграцію відновлюваних джерел енергії до енергосистеми та підвищення її стійкості.

В рамках подальшого дослідження ми розглянемо фінансово-економічні показники діяльності підприємства, зокрема, проаналізуємо дохід, чистий прибуток, активи, зобов'язання та кількість працівників НЕК «Укренерго». Для цього будуть використані дані офіційної фінансової звітності підприємства за 2021–2024 роки (див. табл. 2.3).

Комплексне дослідження фінансового стану підприємства дає змогу оцінити динаміку ключових показників, виявити фінансові ризики, прийняти обґрунтовані управлінські рішення та визначити ефективні шляхи підвищення економічної ефективності компанії.

Таблиця 2.3

Фінансові показники діяльності НЕК «Укренерго» (2020–2024)

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Дохід, грн	58,2 млрд	71,1 млрд	82,3 млрд	83,0 млрд	101,1 млрд
Чистий прибуток, грн	-27,5 млрд	+163 млн	-7,4 млрд	+45,2 млрд	-38,7 млрд
Активи	77,8 млрд	92,6 млрд	99,0 млрд	176,9 млрд	173,7 млрд
Зобов'язання	67,9 млрд	39,7 млрд	59,8 млрд	70,8 млрд	143,1 млрд
Працівників, осіб	—	7 964	7 729	7 480	7 534

Джерело: адаптовано автором на основі [27]

У період 2020–2024 років НЕК «Укренерго» демонструє значну волатильність фінансових результатів, що зумовлено як зовнішньополітичними факторами, так і внутрішньою реструктуризацією. Так, у 2024 році виручка компанії склала 101,1 млрд гривень, що на 21,8% більше порівняно з 2020 роком. Водночас чистий прибуток у 2024 році є від'ємним і становить -38,7 млрд гривень, що свідчить про критичну фінансову нестабільність, незважаючи на

збільшення обсягів операційної діяльності. Для наочності динаміку основних фінансових показників зображено на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Динаміка доходу та чистого прибутку НЕК «Укренерго» за 2020–2024 рр.

Джерело: складено автором

Як бачимо, загальний обсяг доходів демонструє стабільну тенденцію до зростання, тоді як динаміка чистого прибутку є нестабільною. Це свідчить про зовнішні виклики та потребу в системному підході до управління прибутковістю і фінансовими ризиками компанії.

Крім базових фінансових показників, доцільно також розглянути групу коефіцієнтів, що комплексно характеризують фінансовий стан підприємства. Для цього у таблиці 2.4 наведено основні аналітичні індикатори, які дозволяють оцінити ліквідність, платоспроможність, фінансову стійкість і рентабельність компанії.

Таблиця 2.4

Показники фінансового стану ПрАТ «НЕК «Укренерго», 2024 рік

Група	Показник	Значення
Показники оцінки основних засобів	Частка основних засобів в активах підприємства	50,09 %
Ліквідність	Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	0,38
Фінансова стійкість	Коефіцієнт фінансової залежності	19,76

	Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів	18,76
Поточна платоспроможність	Абсолютне значення	-149 642 220 грн
Рентабельність	Рентабельність продукції	15,44 %

Джерело: адаптовано автором на основі [27]

Як свідчать дані табл. 2.4, структура активів ПрАТ «НЕК «Укренерго» є капіталомісткою, що пояснюється специфікою галузі та високим рівнем інвестицій у виробничі потужності. Показник поточної ліквідності свідчить про наявні труднощі з покриттям короткострокових зобов'язань, що може ускладнювати прийняття своєчасних оперативних управлінських рішень. Високі значення коефіцієнтів фінансової залежності та співвідношення позикових і власних коштів вказують на домінування зовнішнього фінансування, що, в умовах нестабільного середовища, підвищує управлінські ризики. Разом із тим, позитивний рівень рентабельності продукції демонструє збереження базової економічної ефективності, що є підґрунтям для ухвалення стратегічних рішень, спрямованих на поліпшення фінансової стабільності та зменшення боргового навантаження.

Слід зазначити, що в умовах повномасштабного вторгнення Російської Федерації на територію України з 24 лютого 2022 року, НЕК «Укренерго» працює в складних умовах. Незважаючи на масовані ракетні обстріли критично важливих об'єктів енергетичної інфраструктури, цілісність та функціонування енергосистеми було збережено. В окремі періоди зими 2022/2023 років спостерігалися тимчасові локальні дефіцити електроенергії, але вони переважно компенсувалися за рахунок імпорту електроенергії. За оцінками Національного банку України, дефіцит у четвертому кварталі 2023 року становив лише близько 3% і не мав суттєвого впливу на економічну активність.

У цих умовах «Укренерго» продовжує реалізовувати інфраструктурні проекти, модернізувати електромережі та брати участь у відновленні пошкоджених об'єктів. Фінансова стабільність компанії значною мірою підтримується завдяки співпраці з міжнародними партнерами, а також державному тарифному регулюванню, яке здійснюється НКРЕКП. У 2023 році

тарифи на передачу електроенергії та диспетчерське управління переглядалися кілька разів з урахуванням макроекономічної ситуації. Таблиця 2.5 містить структуру тарифів на передачу електроенергії у 2022–2024 роках, що демонструє адаптивність компанії до зовнішніх шоків і роль тарифного інструменту в управлінні фінансовими потоками компанії.

Таблиця 2.5

Тариф на послуги з передачі електроенергії (грн/МВт·год)

Рік	Період	Тариф	Постанова НКРЕКП
2022	Січень–грудень	345.64	№ 2454 від 01.12.2021
2023	Січень–березень	380.28	№ 1788 від 21.12.2022
2023	Квітень–червень	430.25	№ 1788 від 21.12.2022
2023	Липень–грудень	485.10	№ 1788 від 21.12.2022
2024	3 1 січня	528.57	№ 2322 від 09.12.2023

Джерело: адаптовано автором на основі [27]

Як видно з табл. 2.5, протягом трьох останніх років тариф на передачу електроенергії неухильно зростає. Це є наслідком зростання витрат, необхідності оперативного відновлення пошкоджених об'єктів та забезпечення фінансової стійкості в умовах воєнного часу. Зростання тарифів стало вимушеним, але стратегічно важливим рішенням, що дозволило компанії уникнути масштабної кризи платоспроможності та забезпечити безперервність виконання ключових функцій ОСП. У контексті управління, зміна тарифів розглядається як інструмент впливу на баланс доходів і витрат компанії, а також механізм адаптації до кризових викликів, для того щоб ідентифікувати фінансові ризики, приймати обґрунтовані управлінські рішення та виявляти потенційні шляхи для покращення економічної ефективності діяльності компанії.

ПрАТ «НЕК «Укренерго» виступає як ключовий суб'єкт енергетичного сектору України, що забезпечує функціонування об'єднаної енергосистеми та активно інтегрується до європейського енергетичного простору. У складних

умовах воєнного стану компанія продовжує виконувати свої стратегічні завдання та модернізувати енергетичну інфраструктуру.

Аналіз фінансових показників за останні роки демонструє загальну стабільність доходів, однак прибутковість залишається нестійкою. Це вимагає від управлінців посиленого контролю за фінансовими ризиками та використання аналітичних інструментів для прийняття рішень. Запровадження коригувань тарифів є прикладом застосування фінансових важелів управління в кризових умовах.

Таким чином, діяльність компанії в сучасних умовах потребує постійного моніторингу ключових фінансових індикаторів як основи для обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на забезпечення фінансової стабільності та ефективного функціонування енергосистеми.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У НЕК «УКРЕНЕРГО»

3.1 Оцінка системи прийняття рішень на підприємстві.

Система прийняття управлінських рішень на підприємстві відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування як окремих підрозділів, так і всієї організації в цілому. У випадку ПрАТ «НЕК «Укренерго», особливо в умовах зовнішніх загроз та ринкових трансформацій, актуальність системного підходу до управлінських рішень значно зростає.

Прийняття рішень у компанії здійснюється на основі аналізу оперативної інформації, фінансових показників, технічних даних, а також вимог державного регулювання. До управлінського процесу залучені як вищі органи корпоративного управління (наглядова рада, правління), так і структурні підрозділи, відповідальні за виробництво, інвестиційну політику, ризик-менеджмент та стратегічний розвиток.

Ефективність системи прийняття управлінських рішень значною мірою залежить від того, як структуровано саму організацію, через яку проходять потоки інформації та делегуються повноваження. У цьому контексті особливу увагу заслуговує організаційна структура ПрАТ «НЕК «Укренерго», яка відображає розподіл функцій і ролей між рівнями управління.

На рисунку 3.1 наведено схематичне зображення цієї структури, яка демонструє побудову системи управління за класичним ієрархічним принципом. Така структура включає вертикальний розподіл функцій за рівнями відповідальності, де кожен рівень має чітко окреслені повноваження і задачі.

Наявність трирівневої моделі: стратегічного, тактичного і операційного – дозволяє забезпечити баланс між централізованим прийняттям рішень і гнучкістю на рівні департаментів і підрозділів, які діють згідно з власними компетенціями.

Організаційна структура ПрАТ «НЕК «Укренерго»

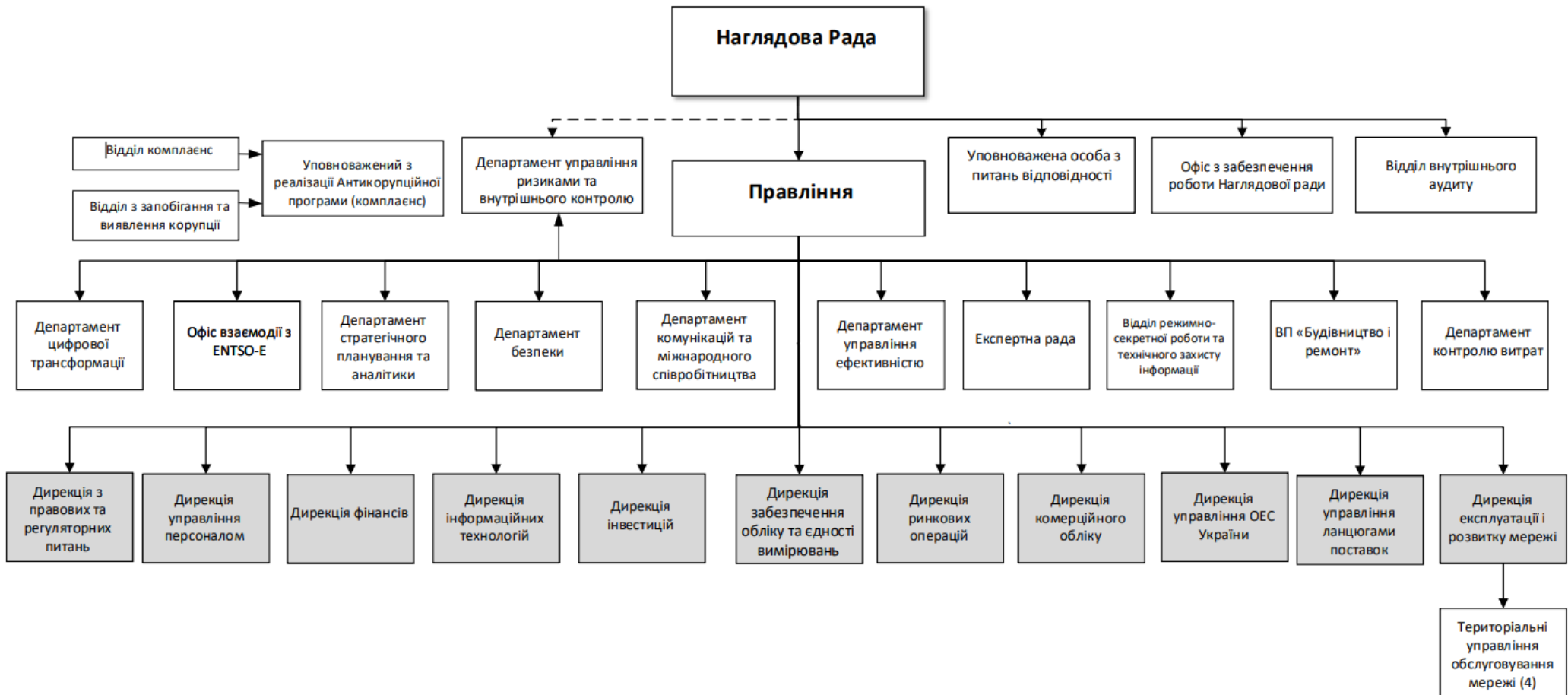


Рис. 3.1 – Організаційна структура ПрАТ «НЕК «Укренерго».

Джерело: [26]

Для кращого розуміння того, як функціонує система управління в компанії та як саме розподіляються повноваження між різними рівнями управління, далі звернемося до узагальненої характеристики управлінської системи, представленої у таблиці 3.1.

На стратегічному рівні основними суб'єктами ухвалення рішень виступають Наглядова рада і Правління, які затверджують політику розвитку компанії, розглядають інвестиційні програми та контролюють ключові показники. На тактичному та операційному рівнях діють функціональні підрозділи: дирекції, департаменти, управління і відділи, які відповідають за технічні, виробничі, фінансові, адміністративні та інноваційні напрями.

Таблиця 3.1

Характеристика управлінської системи НЕК «Укренерго»

Рівень управління	Структурні елементи	Основні функції	Ключові задачі
Стратегічний	Наглядова рада, Правління	Формування стратегічного курсу, контроль реалізації, затвердження політик	Прийняття рішень щодо інвестицій, розвитку, взаємодія з регуляторами
Тактичний	Дирекції, департаменти	Планування діяльності, реалізація ініціатив, координація між службами	Розробка проектів, оптимізація процесів, управління ризиками
Операційний	Відділи, управління, служби, технічні групи	Оперативне керування, виконання виробничих завдань, локальне управління	Щоденне забезпечення виробничих процесів, звітність, технічна підтримка

Джерело: складено автором на основі [26]

Як видно з таблиці 3.1 розподіл управлінських функцій у НЕК «Укренерго» охоплює всі рівні корпоративного управління, забезпечуючи чітку вертикаль відповідальності. Це дозволяє ефективно реалізовувати прийняття управлінських рішень відповідно до функціонального навантаження та специфіки завдань кожного рівня. Такий підхід є передумовою збалансованої та стійкої системи управління, особливо в умовах підвищених ризиків і складного зовнішнього середовища.

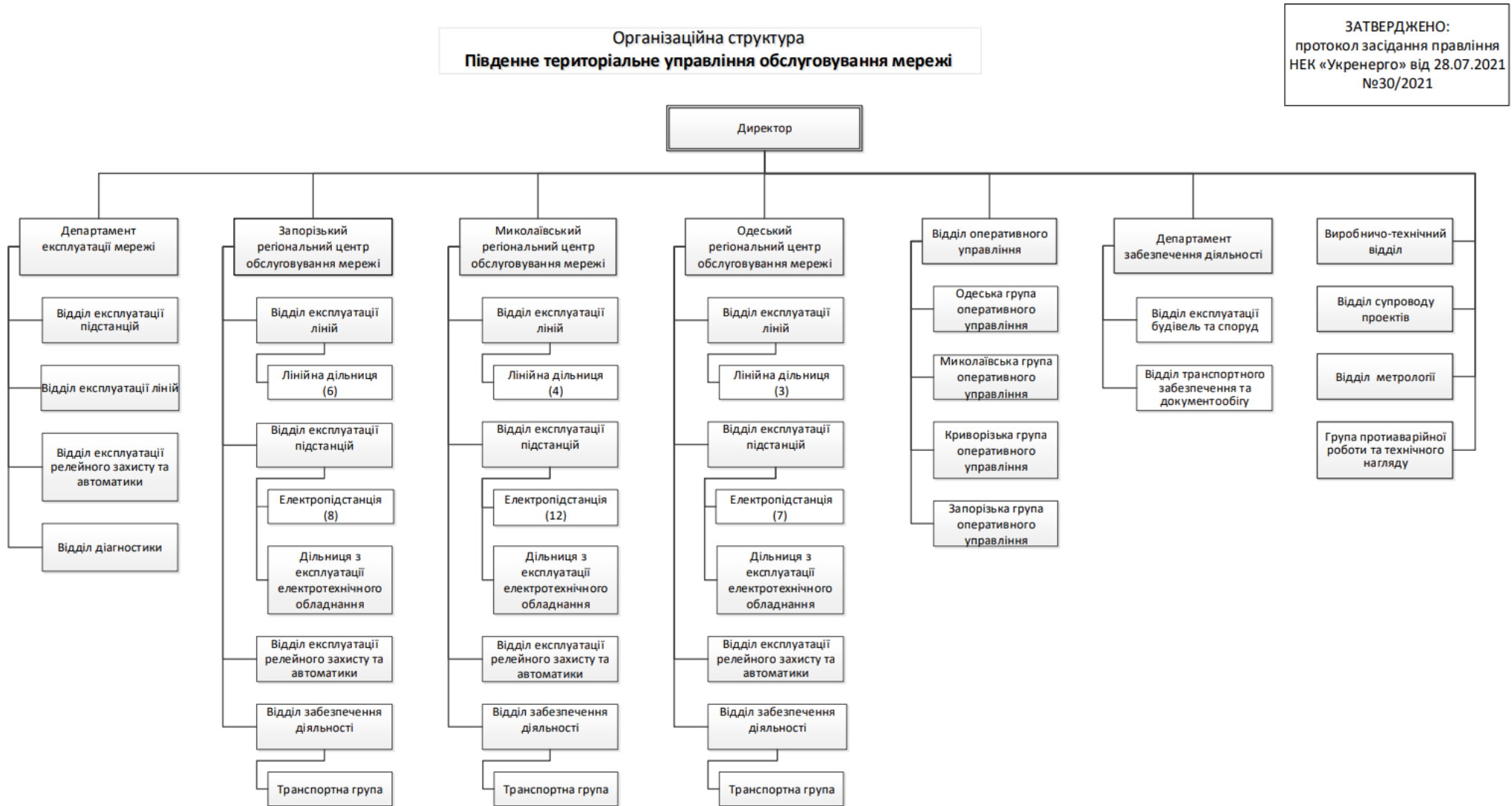


Рис 3.2 – Організаційна структура Південного територіального управління обслуговування мережі НЕК «Укренерго»

Джерело: [26]

На рисунку 3.2 представлена детальна структура одного з ключових територіальних підрозділів компанії – Південного ТУОМ. Структура включає Одеський, Миколаївський, Запорізький регіональні центри обслуговування мережі, відділи оперативного управління, департамент забезпечення діяльності та виробничо-технічний блок.

Кожен центр має власну функціональну ієрархію: відділи експлуатації ліній та підстанцій, релейного захисту та автоматики, дільниці електропостачання, транспортні та забезпечувальні служби. Така деталізація свідчить про складність об'єкта управління, важливість вертикального підпорядкування та спеціалізацію кожного елемента структури.

Це дозволяє регіональним центрам діяти автономно в межах встановлених повноважень, підвищуючи ефективність оперативного управління та обслуговування критичної інфраструктури.

Організаційна побудова компанії сприяє ефективній координації дій, оперативності ухвалення рішень та забезпечує прозорий розподіл відповідальності. Це особливо важливо в умовах зовнішніх викликів і високої динаміки змін у середовищі функціонування енергетичного сектору. Таким чином, саме організаційна структура є базовим інструментом підтримки системи управлінських рішень компанії.

Одним із прикладів організації щоденної управлінської діяльності компанії є робота регіональних центрів обслуговування мережі, зокрема Одеського РЦОМ. Щоденний розпорядок роботи цього підрозділу починається о 7:45 із проведення оперативної наради. У нараді беруть участь директори та керівники ключових відділів: начальник відділу експлуатації підстанцій, начальник відділу експлуатації ліній, начальник відділу релейного захисту та протиаварійної автоматики, а також начальник відділу забезпечення діяльності.

На цих ранкових нарадах узгоджуються питання, які потребують вирішення протягом дня, плануються виїзди бригад, обговорюються технічні несправності, ризики та пріоритети технічного обслуговування. Така практика

дозволяє забезпечити оперативну координацію роботи всіх структурних елементів регіону та швидке реагування на зміни в технічному стані мережі.

Функції основних відділів:

- Відділ експлуатації підстанцій – відповідає за технічне обслуговування, ремонт і модернізацію обладнання на підстанціях, контроль їх працездатності та дотримання стандартів безпеки.
- Відділ експлуатації ліній – займається діагностикою, технічним обслуговуванням і відновленням ліній електропередачі, включаючи оперативне реагування на аварії та погодні пошкодження.
- Відділ релейного та протиаварійного захисту – забезпечує коректну роботу систем захисту від коротких замикань, автоматизоване вимкнення в разі аварій, підтримання систем стабілізації енергопостачання.
- Відділ забезпечення діяльності – відповідає за логістику, постачання, облік матеріальних ресурсів, транспортне забезпечення та інші адміністративно-господарські функції.

Цей щоденний підхід до організації управління на рівні РЦОМ ілюструє застосування принципів децентралізації в межах загальної ієрархічної структури НЕК «Укренерго», де регіональні підрозділи мають повноваження оперативно приймати рішення в межах своїх функціональних завдань.

Не менш важливу роль у сучасній управлінській системі ПрАТ «НЕК «Укренерго» відіграє впровадження інформаційних технологій. Зокрема, система Market Management System (MMS) є ключовим цифровим інструментом, що забезпечує автоматизоване управління процесами на ринку електроенергії. Вона дозволяє компанії ефективно організовувати купівлю-продаж електроенергії, координувати роботу балансуючого ринку та ринку допоміжних послуг. [28, 153 с.]

MMS також виконує функції системи підтримки прийняття рішень (DSS), що є особливо важливим у сучасних умовах нестабільності та високої динаміки змін. Завдяки інтеграції цієї платформи в управлінський процес, керівництво компанії отримує змогу оперативно реагувати на зміну попиту, керувати

режимами енергосистеми, прогнозувати потреби та приймати обґрунтовані рішення на основі реальних даних.

Окрім цієї системи, ПрАТ «НЕК «Укренерго» застосовує низку інших інструментів, які підтримують процес управління. Зокрема:

- ERP-система (Enterprise Resource Planning) – це програмне забезпечення для комплексного управління ресурсами компанії, яке дозволяє планувати бюджети, координувати логістику, контролювати витрати та оптимізувати роботу персоналу.
- BI-платформи (Business Intelligence) – застосовуються для аналізу великих обсягів даних і побудови інтерактивних звітів. Керівники можуть оперативно оцінювати ключові показники, тенденції на ринку та приймати на їх основі обґрунтовані рішення.
- DSS (Decision Support Systems) – інструменти підтримки прийняття рішень, які вбудовані в управлінські системи. Вони допомагають моделювати можливі сценарії розвитку подій, оцінювати ризики та обирати найбільш ефективні варіанти дій.
- Автоматизовані системи диспетчерського управління – використовуються для моніторингу технічного стану мережі та координації дій у режимі реального часу, що особливо важливо в умовах нестабільної енергетичної ситуації.

Застосування цих інструментів у поєднанні з кваліфікованими управлінськими підходами дозволяє компанії функціонувати в умовах високої складності, приймати швидкі й обґрунтовані рішення, а також підтримувати сталий розвиток у стратегічному вимірі, що є важливою конкурентною перевагою для компанії на сучасному енергетичному ринку.

Також у процесі формування рішень на підприємстві важливу роль відіграють зовнішні та внутрішні чинники. На рисунку 3.2 схематично зображено основні групи факторів, що впливають на систему прийняття управлінських рішень у ПрАТ «НЕК «Укренерго».



Рис. 3.2 – Дерево факторів впливу на управлінські рішення в НЕК «Укренерго»
Джерело: складено автором на основі [29]

Схема ілюструє ключові групи впливових факторів, які визначають характер, швидкість і ефективність управлінських рішень на підприємстві. Вона демонструє взаємозв'язок між внутрішнім середовищем компанії (його ресурсами, структурою, персоналом) та зовнішнім оточенням (економікою, державною політикою, міжнародними умовами). Такий підхід дозволяє краще зрозуміти, як саме формуються управлінські рішення в НЕК «Укренерго» та які фактори обов'язково мають бути враховані в процесі аналізу та планування дій.

Розглянувши систему прийняття управлінських рішень у ПрАТ «НЕК «Укренерго» можна зробити висновок, що загалом вона є гнучкою та здатною адаптуватися до складних умов.

Сильними її сторонами є використання сучасних цифрових інструментів, таких як MMS, ERP, DSS і BI-системи. Також позитивно впливає участь компанії в європейських енергетичних структурах, що стимулює досягнення високих стандартів управління.

Водночас система не позбавлена недоліків. Зокрема, складна ієрархія управління може уповільнювати процес ухвалення рішень у надзвичайних ситуаціях. Крім того, значна залежність від державного регулювання знижує автономність фінансового та стратегічного управління.

3.2 Проблеми та обмеження існуючої системи прийняття рішень на підприємстві.

Для підвищення ефективності функціонування системи управління на підприємстві, необхідно своєчасно ідентифікувати наявні проблеми та обмеження методів прийняття управлінських рішень. Таке діагностування дозволяє оцінити слабкі місця, визначити потенційні ризики та сформулювати напрямки для подальшого вдосконалення.

З метою комплексного розуміння стану системи прийняття управлінських рішень на підприємстві було проведено SWOT-аналіз (див. табл. 3.2), який дозволяє структуровано оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози, що впливають на управлінські процеси.

Особливу увагу в цьому аналізі приділено виявленню слабких сторін (як існуючих проблем) та загроз (як зовнішніх і внутрішніх обмежень), які стримують розвиток системи управління. Це, у свою чергу, створює підґрунтя для подальшого визначення ефективних методів прийняття управлінських рішень, здатних усунути або пом'якшити виявлені недоліки.

Таким чином, SWOT-аналіз у цій роботі виконує діагностичну функцію, спрямовану не лише на опис поточного стану, а й на формування орієнтирів для впровадження інструментів управлінського впливу.

Таблиця 3.2

SWOT-аналіз системи управлінських рішень НЕК «Укренерго»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Розгалужена ієрархічна структура управління	Централізована модель прийняття рішень уповільнює реагування
Наявність цифрових платформ (MMS, ERP)	Недостатня інтеграція цифрових інструментів між собою
Сертифікація за міжнародними стандартами ISO	Дефіцит кваліфікованих фахівців, аналітичного та ІТ-персоналу
Досвід роботи в кризових умовах	Слабка горизонтальна координація підрозділів
Повноправне членство в ENTSO-E	Надмірна бюрократичність процедур та затримки в погодженнях
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Впровадження інтегрованої аналітичної системи управління	Військові дії та пошкодження інфраструктури
Підвищення автономності РЦОМ	Регуляторна нестабільність (зміна тарифів, вимог)
Розвиток аналітичної підтримки рішень через AI	Кадровий відтік через стресові умови праці
Залучення міжнародних технологічних партнерів	Залежність від зовнішнього фінансування та імпорту електроенергії

Джерело: складено автором

SWOT-аналіз підтверджує, що попри наявність сильних сторін існуюча система управління в НЕК «Укренерго» стикається з низкою серйозних внутрішніх і зовнішніх викликів.

Також для виявлення практичних труднощів, з якими стикаються працівники ПрАТ «НЕК «Укренерго» у щоденній управлінській діяльності, було прийнято рішення провести внутрішнє опитування серед представників різних структурних підрозділів компанії. Метою опитування було – зібрати якісну інформацію щодо реального стану доступу до інформації, автономності ухвалення рішень, використання цифрових інструментів та загальної ефективності управлінського процесу.

Опитування було проведено серед представників трьох ключових груп працівників Одеського РЦОМ, безпосередньо залучених до управлінських процесів:

- керівники структурних підрозділів,
- диспетчерський персонал,
- фахівці з інформаційних технологій та аналітики.

Анкетування проводилося у форматі умовного структурованого опитування з використанням змішаного типу запитань – як закритих (із вибором варіантів відповіді), так і відкритих (для коментарів). Усього було опитано 10 працівників, що дало змогу забезпечити репрезентативність для попереднього аналізу.

Для досягнення цілей дослідження в опитування були включені ключові запитання, що охоплювали такі аспекти, як ефективність управлінських процесів, доступ до інформації, характер затримок у прийнятті рішень тощо. Анкета-опитувальник (формат форуму):

1. Чи вважаєте Ви процес ухвалення управлінських рішень на Вашому рівні ефективним?

- Так
- Частково
- Ні

2. Чи маєте Ви своєчасний доступ до необхідної для прийняття рішень інформації (дані, аналітика, технічні звіти тощо)? (Ваша відповідь: _____)

3. Які типи рішень найчастіше затримуються у процесі погодження або виконання?

- Кадрові
- Технічні
- Інвестиційні
- Оперативні
- Інші (уточніть: _____)

4. Які чинники, на Вашу думку, найбільше ускладнюють прийняття рішень на підприємстві?

- Централізація
- Нестача даних
- Бюрократія
- ІТ-обмеження
- Інше (уточніть: _____)

5. Які зміни Ви вважаєте пріоритетними для підвищення ефективності управлінських рішень? (Ваша відповідь: _____)

Проведене анкетування дозволило сформуванати цілісне уявлення про оцінки персоналом ефективності існуючої системи управлінських рішень, а також виявити ключові проблеми, з якими стикаються працівники під час реалізації управлінських функцій.

На основі анкетування персоналу ПрАТ «НЕК «Укренерго» сформовано візуалізацію відповідей для кращого розуміння загальних тенденцій.

1. Результати опитування свідчать про переважно критичне або помірно критичне ставлення до наявної системи. Зокрема, 50% респондентів охарактеризували її як частково ефективну, ще 30% вважають її неефективною, і лише 20% оцінили діючу систему як повністю ефективну(див. рис. 3.3).. Це вказує на низький рівень задоволеності процесами прийняття рішень та наявність системних обмежень у поточній моделі управління.

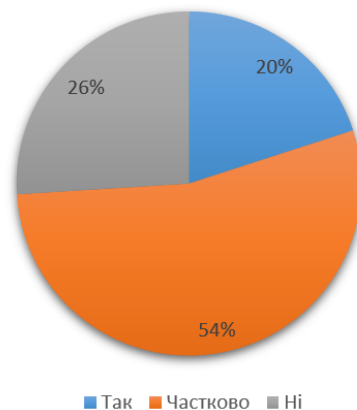


Рис. 3.3 Розподіл відповідей щодо ефективності управлінських рішень

Джерело: складено автором

2. Одним із важливих аспектів, що визначає якість управлінських рішень, є доступ до інформації. За результатами опитування, понад 65% опитаних відзначили, що інформація надходить із запізненням або є обмеженою, особливо в оперативних або нестандартних ситуаціях (див. рис. 3.4). Це створює ризики прийняття рішень на основі неповних чи застарілих даних, що є особливо критичним для енергетичного сектору.

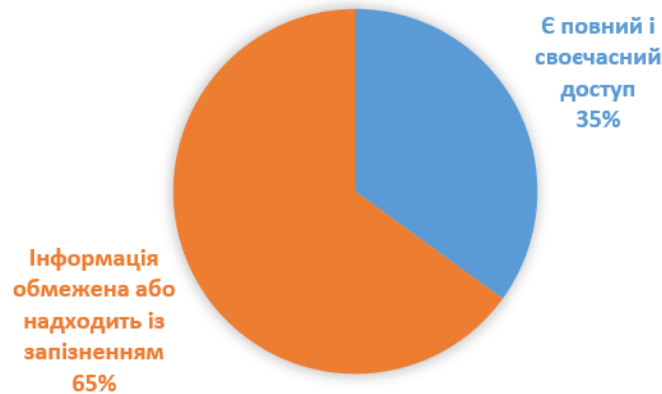


Рис 3.4 Доступ до необхідної інформації для прийняття рішень

Джерело: складено автором

3. Аналіз відповідей також засвідчив, що найбільше затримок виникає при ухваленні інвестиційних і технічних рішень, які вимагають багаторівневого погодження з різними управлінськими ланками(див. рис. 3.5). Це вказує на надмірну складність погоджувальних процедур та можливу відсутність чітких регламентів або систем підтримки ухвалення подібних рішень.

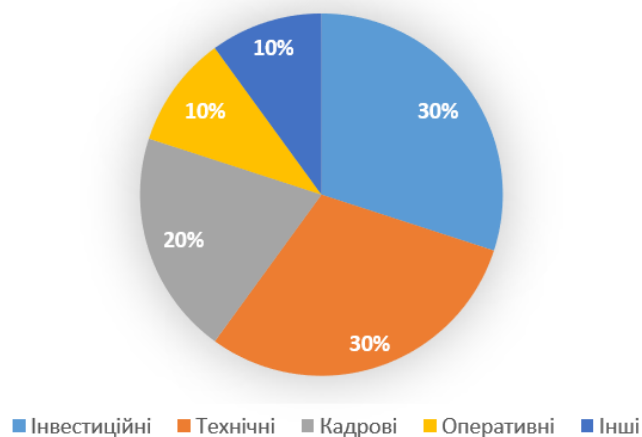


Рис. 3.5 Типи рішень, які знають затримки в процесі ухвалення

Джерело: складено автором

4. Серед ключових бар'єрів у функціонуванні системи управління було виділено: надмірну централізацію управлінських функцій – 42% респондентів, відсутність або низький рівень інтеграції інформаційних систем – 25% та затримки у внутрішній комунікації між підрозділами – 33% (див. рис. 3.6).

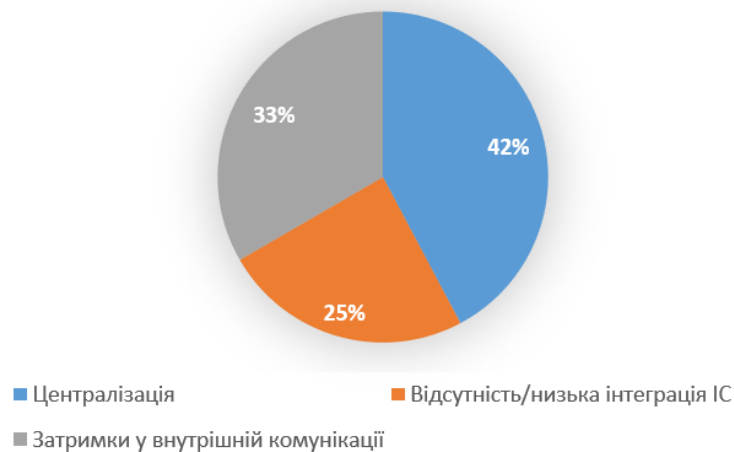


Рис. 3.6 Основні бар'єри в управлінні відповідно до опитування персоналу

Джерело: складено автором

5. У відповідях на відкрите запитання було запропоновано низку можливих шляхів покращення ситуації, серед яких найчастіше згадувалися:

- розширення повноважень регіональних підрозділів, що сприятиме оперативності ухвалення рішень на місцях,
- автоматизація обробки інформації, зокрема впровадження аналітичних панелей і систем підтримки прийняття рішень,
- підвищення прозорості управлінських процедур, що передбачає чітке визначення відповідальності, строків та критеріїв ефективності.

Отримані дані підтверджують наявність структурних і комунікаційних проблем у системі управління, що потребують цілеспрямованого вдосконалення з використанням відповідних сучасних управлінських підходів і методів.

SWOT-аналіз та результати опитування персоналу підтверджують, що поточна система не завжди здатна оперативно реагувати на виклики та адаптуватися до динамічних умов ринку та кризових подій.

Таким чином, у контексті теми дослідження можна стверджувати, що діюча система методів прийняття управлінських рішень потребує вдосконалення

як з точки зору інструментальної бази (інтеграція цифрових технологій, систем підтримки рішень), так і з боку організаційних механізмів (розподіл повноважень, прозорість погоджувальних процедур).

3.3 Обґрунтування напрямків удосконалення методів прийняття управлінських рішень.

У ході виявлених проблем та обмежень системи управління ПрАТ «НЕК «Укренерго», постає потреба в удосконаленні методів прийняття управлінських рішень. Основним орієнтиром у цьому процесі має стати створення адаптивної, децентралізованої та інтегрованої моделі управління, що дозволяє оперативно та ефективно реагувати на зовнішні й внутрішні виклики.

З огляду на результати SWOT-аналізу та опитування персоналу, доцільно сформулювати перелік пріоритетних напрямів покращення методів ухвалення рішень на підприємстві. До таких напрямків слід віднести:

1. Інтеграція цифрових рішень у єдину управлінську систему: Для зменшення інформаційних втрат і затримок у прийнятті рішень необхідно інтегрувати наявні системи MMS, ERP, BI у єдину платформу аналітичної підтримки управління.

2. Децентралізація процесу ухвалення рішень: Надання регіональним підрозділам більшої автономії в межах встановлених регламентів дозволить скоротити затримки у виконанні рішень, зокрема технічних і оперативних. Децентралізація має супроводжуватися чітким розмежуванням відповідальності на кожному рівні управління.

3. Оптимізація процедур узгодження та підвищення прозорості управлінських процесів: Зменшення кількості бюрократичних етапів, автоматичне трекінг-рішення щодо стану виконання рішень сприятимуть зменшенню адміністративного навантаження та підвищать прозорість прийнятих дій.

4. Розвиток аналітичного кадрового потенціалу: Необхідно підвищити кваліфікацію персоналу в напрямках використання цифрових платформ, управління даними та стратегічного планування. Формування внутрішніх шкіл підготовки або стажувань у міжнародних компаніях-партнерах може стати ефективним інструментом зміцнення аналітичної спроможності.

5. Інституціоналізація кризового планування: Враховуючи специфіку воєнного стану, варто впровадити постійно діючі механізми оцінки ризиків і реагування, адаптовані до швидкоплинного зовнішнього середовища. Розробка гнучких сценаріїв і регулярне оновлення кризових карт – невід’ємна частина сучасного управлінського підходу в енергетиці.

Розглянемо, за допомогою яких методів управлінських рішень доцільно вирішувати виявлені проблеми, ґрунтуючись на міжнародному та українському досвіді:

1. Інтеграція цифрових рішень у єдину управлінську систему:

Методи: впровадження DataHub як центральної платформи, використання хмарних інтеграційних сервісів, автоматизований аналіз даних через багатокритеріальну оцінку.

Обґрунтування: Це дозволяє об’єднати розрізнені цифрові системи в одну інформаційно-аналітичну екосистему, усунути дублювання функцій та зменшити втрати інформації.

2. Децентралізація процесу ухвалення рішень:

Методи: делегування повноважень у рамках сценарного планування, застосування методів динамічного моделювання процесів (наприклад, системна динаміка), стандартизація управлінських процедур через цифрові шаблони рішень

Обґрунтування: Дає змогу прискорити реагування в регіонах та підвищити відповідальність персоналу без шкоди для загальної координації.

3. Оптимізація процедур узгодження та підвищення прозорості управлінських процесів:

Методи: впровадження інструментів трекінгу статусу рішень, методи управління якістю (TQM).

Обґрунтування: Забезпечує прозорість процесів, зменшує кількість бюрократичних бар'єрів і дозволяє оперативно виявляти вузькі місця в ухваленні рішень.

4. Розвиток аналітичного кадрового потенціалу:

Методи: внутрішні тренінгові платформи з елементами гейміфікації, залучення МООС (масових відкритих онлайн-курсів), впровадження KPI для мотивації до підвищення кваліфікації.

Обґрунтування: Забезпечує сталість реформ і підвищує адаптивність персоналу до нових методів управління, особливо в умовах цифрової трансформації.

5. Інституціоналізація кризового планування:

Методи: кризові сценарії, методика FMEA (аналіз видів і наслідків потенційних відмов), побудова «дерев рішень» для реагування у нестандартних ситуаціях.

Обґрунтування: Дає змогу підготувати гнучку стратегію реагування на позаштатні ситуації, зокрема пов'язані з енергетичними загрозами та безпековими викликами.

Наведена нижче таблиця (див. табл. 3.3) має на меті дати порівняльну якісну характеристику кожного з напрямів удосконалення, які можуть бути використані на підприємстві з урахуванням його реальних можливостей. Оцінка проводилася за чотирма ключовими критеріями: витрати (обсяг фінансових та часових ресурсів, необхідних для реалізації), очікувана ефективність (ступінь покращення процесів управління), доступність упровадження (наскільки швидко і просто можна впровадити метод в умовах існуючої структури), а також гнучкість адаптації (здатність методу адаптуватися до динамічного середовища й особливостей діяльності підприємства). Оцінювання здійснено за шкалою 1–5 (де 5 – найвища оцінка за критерієм).

Таблиця 3.3

**Оцінка перспективних методів удосконалення системи прийняття
управлінських рішень**

Метод / Напрямок удосконалення	Витрати	Ефективність	Доступність впровадження	Гнучкість застосування	Середній бал
DataHub та інтеграція систем	4	5	3	5	4,25
Сценарне планування та системна динаміка	3	5	5	5	4,5
Workflow management і методи TQM	2	4	5	3	3,5
МООС та внутрішні освітні платформи	1	4	5	4	3,5
Методика FMEA, дерево рішень, кризові сценарії	3	5	4	5	4,25

Джерело: складено автором

Проведена оцінка дозволяє сформулювати обґрунтоване уявлення щодо можливостей реалізації кожного з інструментів удосконалення управлінських процесів у ПрАТ «НЕК «Укренерго». За підсумками оцінювання, найбільш збалансованими за всіма критеріями є сценарне планування та системна динаміка, а також використання методики FMEA, дерев рішень і кризових сценаріїв, які отримали найвищі середні бали.

Методи, орієнтовані на інтеграцію цифрових систем (DataHub), хоча й демонструють високу ефективність та гнучкість, потребують значних фінансових та організаційних ресурсів, що може ускладнити їх впровадження в умовах обмеженого бюджету. Водночас workflow management і підходи TQM, а також освітні ініціативи (МООС, внутрішні навчальні платформи) мають високу доступність і низьку вартість, однак поступаються в універсальності застосування в умовах швидко змінюваного середовища.

Далі доцільно розглянути очікувані результати та показники ефективності (KPI) які є невід’ємною складовою процесу впровадження змін в управлінську систему підприємства. Визначення чітких очікувань дозволяє не лише

формулювати стратегічну мету вдосконалення методів прийняття управлінських рішень, але й забезпечує основу для подальшого контролю та оцінки результативності впроваджених заходів. [30, С. 98-103]

Очікувані результати реалізації запропонованих заходів включають:

- Формування єдиного інформаційного простору управління завдяки інтеграції цифрових систем;
- Зменшення навантаження на центральний офіс шляхом децентралізації рішень;
- Підвищення прозорості управлінських процесів через автоматизований трекінг і спрощення погоджень;
- Розвиток внутрішньої експертизи та кадрового потенціалу для стратегічного планування й аналізу;
- Підвищення стійкості до кризових ситуацій завдяки впровадженню сценарного та ризик-орієнтованого планування.

Такі очікування передбачають не лише якісні трансформації, але й потребують кількісного контролю змін – зокрема, через впровадження відповідної системи оцінки результативності. Саме тому виникає необхідність визначення конкретних, вимірюваних індикаторів, які дозволять оцінювати прогрес і своєчасно коригувати управлінські практики.

Зважаючи на характер запропонованих реформ, система моніторингу має охоплювати три ключові рівні оцінки:

1. Процесуальний рівень – оцінює швидкість, прозорість і повторюваність управлінських процедур (наприклад, середній час погодження рішень, кількість бюрократичних етапів тощо).
2. Організаційний рівень – відображає рівень автономії підрозділів, використання цифрових інструментів, координацію між рівнями управління, участь персоналу в ухваленні рішень.
3. Стратегічний рівень – включає аналіз здатності системи управління досягати довгострокових цілей, передбачати ризики, адаптуватися до змін та ефективно реагувати на кризові ситуації.

Усі ці виміри мають бути підкріплені чітко визначеними показниками, які можна виміряти у динаміці та прив'язати до конкретних ініціатив або управлінських змін.

Визначення КРІ також виконує мотиваційну функцію, дозволяючи як керівництву, так і персоналу бачити результати змін у кількісному вимірі, що сприяє залученню, відповідальності й постійному вдосконаленню. Ці показники можуть стати базою для щорічних внутрішніх аудитів управлінських процесів, індикаторами ефективності окремих підрозділів, а також частиною звітності перед партнерами, інвесторами або державними органами. [31, С. 78-84]

Нижче представлено перелік ключових КРІ, які доцільно використовувати для оцінки якості та результативності впроваджених управлінських рішень на підприємстві:

Таблиця 3.4

Ключові показники ефективності (КРІ)

КРІ	Опис	Цільове значення / Прогноз
Час ухвалення рішень	Середній період між постановкою задачі й затвердженням управлінського рішення	Скорочення на 25–35%
Рівень цифрового охоплення	Частка рішень, ухвалених з використанням інтегрованої цифрової аналітики (DataHub)	Понад 80%
Індекс прозорості процесів	Кількість управлінських рішень з автоматизованим трекінгом / загальна кількість	Не менше 70%
Частка регіональних ініціатив	Кількість рішень, ініційованих і ухвалених регіональними підрозділами	Зростання з 10% до 30%
Рівень впровадження сценарного планування	Кількість стратегічних документів, розроблених з використанням сценаріїв або системної динаміки	Не менше 3 ключові напрями щорічно
Кількість фахівців, що пройшли підвищення кваліфікації	Учасники внутрішніх тренінгів, МООС, сертифікацій	Понад 200 осіб/рік
Кількість виявлених ризиків за методикою FMEA	Зареєстровані ризики та сценарії реагування	Не менше 20 критичних кейсів на рік
Рівень задоволеності персоналу управлінськими процесами	За даними анонімного опитування (шкала 1–10)	Підвищення з 6,5 до 8,0 балів

Джерело: складено автором

Регулярний моніторинг цих ключових показників ефективності (KPI) дозволить НЕК «Укренерго» оцінювати ефективність трансформацій, оперативно вносити корективи в управлінську практику та забезпечувати постійне вдосконалення процесів прийняття рішень. Крім того, досягнення цільових значень сприятиме зміцненню позицій компанії на енергетичному ринку, покращенню фінансових показників та підвищенню довіри між внутрішніми та зовнішніми зацікавленими сторонами.

Узагальнюючи проведене обґрунтування, можна зазначити, що ефективне вдосконалення методів прийняття управлінських рішень на підприємстві має ґрунтуватися на глибокому аналізі поточних обмежень, адаптації сучасних інструментів управління до специфіки галузі та забезпеченні цілісного підходу до реалізації змін. Визначені напрямки – від інтеграції цифрових платформ до розвитку аналітичного потенціалу та сценарного планування – є взаємопов'язаними та взаємодоповнюючими елементами цілісної стратегії трансформації управління.

Реалізація запропонованих удосконалень сприятиме досягненню більшої оперативності, прозорості, гнучкості та стратегічної обґрунтованості управлінських рішень. При цьому важливою умовою ефективного впровадження змін є формування чіткої системи оцінювання результативності (KPI), яка дозволить забезпечити моніторинг та корекцію впроваджених ініціатив.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі представлено теоретичне узагальнення й вирішення задачі вдосконалення методів прийняття управлінських рішень у ПрАТ «НЕК «Укренерго» в умовах зовнішніх викликів, обмеженості ресурсів та необхідності оперативної адаптації управлінської системи до кризових ситуацій. Проблема полягала в недостатній ефективності поточної моделі прийняття рішень, що виявляється в надмірній централізації, фрагментарності цифрових систем, бюрократизації процедур та нестачі аналітичного кадрового потенціалу.

На основі аналізу теоретичних підходів, міжнародного досвіду та практики управління в енергетичній сфері України сформульовано систему рішень, що спрямована на створення адаптивної, цифрово інтегрованої та децентралізованої моделі управління.

Основні результати дослідження викладено у формі тез:

1. Розкрито теоретичні основи процесу управлінських рішень, визначено їх сутність як процесу вибору оптимального варіанта дій з множини альтернатив за умов обмеженості ресурсів, часу та ризиків. Встановлено, що ефективність управлінських рішень залежить від обґрунтованості, своєчасності та відповідності стратегічним цілям підприємства.

2. Систематизовано та проаналізовано світовий досвід використання сучасних методів управлінських рішень у сфері енергетики. Визначено, що провідні енергетичні компанії застосовують цифрові платформи підтримки рішень (DSS), сценарне моделювання, методи системної динаміки, ризик-орієнтоване управління (FMEA), що дозволяє їм ефективно функціонувати в умовах високої невизначеності.

3. Проведено аналіз поточного стану управлінських процесів у ПрАТ «НЕК «Укренерго», що виявив такі ключові проблеми: надмірна централізація ухвалення рішень, обмежена інтеграція цифрових інструментів, низький рівень координації між підрозділами, відсутність системного підходу до ризиків та недостатній розвиток аналітичного персоналу.

4. Сформовано комплекс обґрунтованих напрямків удосконалення, серед яких: інтеграція цифрових рішень у форматі DataHub, децентралізація процесів, впровадження системної динаміки та сценарного планування, розвиток освітньої та кадрової інфраструктури, формалізація кризового реагування. Кожен з напрямків підкріплено відповідними методами, які отримали якісну характеристику та оцінку доцільності.

5. Запропоновано систему ключових показників ефективності (КПІ) для моніторингу результативності впроваджених змін. До показників включено час ухвалення рішень, рівень цифрового охоплення, кількість регіональних ініціатив, рівень задоволеності персоналу, що дає змогу здійснювати управлінський контроль на основі об'єктивних даних.

Загальний висновок полягає в тому, що поставлена в роботі мета – розробка і обґрунтування напрямків удосконалення методів управлінських рішень у ПрАТ «НЕК «Укренерго» – досягнута повною мірою. Проведене дослідження підтвердило гіпотезу про те, що застосування адаптивних, цифрово-орієнтованих методів управління забезпечує підвищення ефективності управлінських рішень у компанії, що функціонує в умовах невизначеності та високої відповідальності за стабільність енергосистеми.

Отримані результати мають практичне значення та можуть бути використані як основа для впровадження нової управлінської моделі в НЕК «Укренерго» та аналогічних підприємствах енергетичного сектору. У перспективі доцільним є подальше дослідження впливу штучного інтелекту та Big Data на якість управлінських рішень у галузі критичної інфраструктури.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кузнецов Е. А. Методологія дослідження професійної системи менеджменту: майстер-клас. Матеріали магістерського семінару. Одеса: Фенікс, 2018. 110 с.
2. Петруня Ю. Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. за ред. Петруні Ю. Є. 4-те вид., переробл. і доп. Дніпро: УМСФ, 2020. 276 с.
3. Бойко-Бузиль Ю. Ю., Швець Д. В. Управлінське рішення як продукт діяльності керівників органів і підрозділів МВС України // Право і безпека. 2016. № 3. С. 120–125.
4. Кушлик-Дивульська О. І., Кушлик Б. Р. Основи теорії прийняття рішень: навч. посіб. Київ, 2014. 94 с.
5. Григорків В. С., Григорків М. В. Моделі прийняття рішень в економіці: навч. посіб. Чернівці: ЧНУ, 2021. 254 с.
6. Полінкевич О. М., Волинець І. Г. Обґрунтування управлінських рішень та оцінювання ризиків: навч. посіб. Луцьк: ВежаДрук, 2023. 362 с.
7. Наливайко Л., Симоненко Т. Методи прийняття управлінських рішень: конспект лекцій. Дніпро: ДДУВС, 2019. 67 с.
8. Кулик А.В. Теорія економічного аналізу: навч. посіб. Київ: ДП «Вид. дім «Персонал», 2018. 452 с.
9. Капліна А. І. Фактори, що впливають на якість та ефективність управлінських рішень, прийнятих в компанії. *Агросвіт*. Київ, 2024. № 23. 132 с.
10. Ковальчук Т., Палагнюк Я. Аналіз факторів ефективності прийняття управлінських рішень // *Grail of Science*. 2022. № 22. С. 60–62. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.25.11.2022.08> (дата звернення: 09.04.2025).

11. World Energy Outlook 2023 / International Energy Agency. Paris: IEA, 2023. 355 p. Режим доступу: <https://www.iea.org/reports/world-energy-outlook-2023> (дата звернення: 12.04.2025).
12. International Renewable Energy Agency (IRENA). Investment opportunities for utility-scale solar and wind areas: Georgia. Abu Dhabi: IRENA, 2025. 36 p. URL: <https://iea.blob.core.windows.net/assets/86ede39e-4436-42d7-ba2a-edf61467e070/WorldEnergyOutlook2023.pdf> (дата звернення: 13.04.2025).
13. The Future of Electricity: New Technologies Transforming the Grid Edge / in collaboration with Bain & Company. Geneva: World Economic Forum, 2017. 32 p. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Electricity_2017.pdf (дата звернення: 14.04.2025).
14. Нестеренко О.В., Савенков О.І., Фаловський О.О. Інтелектуальні системи підтримки прийняття рішень: навч. посібн. / За ред. П.І. Бідюка. Київ: Національна академія управління, 2016. 188 с.
15. Нікітіна Л., Яценко І. Моделі та методи прийняття рішень: навч. посіб. Харків: НТУ «ХП», 2023. 179 с.
16. Estévez R. A., Espinoza V., Ponce Oliva R. D., Vásquez-Lavín F., Gelcich S. Multi-Criteria Decision Analysis for Renewable Energies: Research Trends, Gaps and the Challenge of Improving Participation. *Sustainability*. 2021. Vol. 13. 3515. URL: <https://doi.org/10.3390/su13063515> (дата звернення: 20.04.2025).
17. В. Л. Дикань, І. В. Токмакова, В. О. Овчиннікова. Економічна діагностика: Підручник. Харків: УкрДУЗТ, 2022. 284 с.
18. Підприємницька, торговельна, біржова діяльність: тенденції, проблеми та перспективи розвитку: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 11 – 12 лютого 2021 р.) / навч. інститут менеджменту та підприємництва ДУТ. Київ, 2021. 283 с.
19. Yan Xu, Jiahai Yuan, Huiming Xu. Dynamic Integrated Resource Strategic Planning Model: A Case Study of China's Power Sector Planning into 2050.

- Sustainability*. 2017 No. 9. 1177. URL: <https://doi.org/10.3390/su9071177> (дата звернення: 25.04.2025).
20. Zgurovsky M.Z., Zaychenko Y.P. *Big Data: Conceptual Analysis and Applications*. Springer, 2020. 298p.
21. Foster V., Rana A. *Rethinking Power Sector Reform in the Developing World: monograph*. Washington, DC: International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, 2020. 356 с. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/32335> (дата звернення: 04.05.2025).
22. Електроенергетика України: стан і перспективи / Блог UC.Market. 2023. URL: <https://blog.youcontrol.market/ieliektroienierghietika-ukrayini-stan-i-pierspektivi/> (дата звернення: 09.05.2025).
23. Енергетичний сектор України: аналітичний огляд. Київ: UkraineInvest, 2024. 24 с. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/wp-content/uploads/2024/09/energetychnyj-sektor-ukrayiny1.pdf> (дата звернення: 12.05.2025).
24. Кацадзе Т. Л. *Експертні системи прийняття рішень в енергетиці: навч. посіб.* Київ: ЛОГОС, 2014. 173 с.
25. Марченко М.О. Застосування методів прогнозування в енергетичному секторі / М.О. Марченко, О.М. Шевченко / Тези 76-ї наукової конференції професорів, викладачів, наукових працівників, аспірантів та студентів університету. Полтава: Нац. ун-т ім. Юрія Кондратюка, 2024. С. 356–357.
26. Офіційний сайт НЕК «Укренерго». URL: https://ua.energy/pro_kompaniyu/kerivnictvo/ (дата звернення: 14.05.2025).
27. Національні енергетичні компанії України. НЕК «Укренерго» / Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/c/00100227> (дата звернення: 16.05.2025).
28. І.В. Касаткіна, С.М. Бойко, О.А. Жуков. *Інтелектуальні системи електропостачання: навч. посіб.* Варшава: iScience, 2023. 151 с.

29. Кривов'язюк І. В. Фактори впливу на процес прийняття управлінських рішень / *Débats scientifiques et orientations prospectives du développement scientifique*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. Париж : Бібліотечна платформа Logos, 2024. Секція 4: Gestion, Administration publique et Administration. С. 42–46.
30. Савчук О.В. Використання системи КРІ для управління ефективністю підприємства в умовах змінюваного ринку. *Управління розвитком*, № 2. 2020. С. 98–103.
31. Лук'янченко І.С. Особливості впровадження системи КРІ в українських компаніях. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, № 62. 2017. С. 78–84.
32. Фоміна Я. В. Підвищення ефективності управлінських рішень шляхом впровадження інформаційних технологій. *Збірник тез доповідей студентів, аспірантів та здобувачів – учасників 81-ї звітної конференції Одеського національного університету імені І. І. Мечникова. Секція економічних і правових наук (22–24 квітня 2025 р., м. Одеса) / відп. ред. О.В. Побережець; ред. кол.: Л. Є. Борисова, Н. В. Добровольська, М. А. Кіріліна та ін. – Одеса : Олді+, 2025. С. 242-243.*
33. Садченко О.В., Литвиненко К.О., Гайворонська І.В. Підвищення ефективності економіки держави з урахуванням етнонаціональних особливостей. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2022. Т. Вип. С. (у друці) URL: <http://rinek.onu.edu.ua/issue/archive> (фахове видання, категорія «Б»).
34. Котлер Ф., Келлер К.Л. *Управління маркетингом = Marketing Management*. 15-е вид. Нью-Йорк: Pearson Education, 2016. 832 с.
35. Nyenno, I., Selivanova, N., Korolenko, N., Truba, V. (2020). The energy policy risk management system model: theories and practices. *Polityka Energetyczna – Energy Policy Journal*, 23(4), 33-48. URL: <https://doi.org/10.33223/epj/127699>