

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В. ДАЛЯ  
(повне найменування вищого навчального закладу)

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ  
(назва факультету)

КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ  
(повна назва кафедри)

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра  
(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему: «Формування стратегії сталого розвитку компанії  
енергетичного сектору України»

здобувач (ка) 2 курсу групи МБА-24зм


спеціальність: 073 Менеджмент

освітньо-професійна програма: Менеджмент

Бахаєв Ю. А.  
(ПІБ здобувача)

  
(підпис)

Керівник доц., к.е.н. Христенко Л.М.  
(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

  
(підпис)

Київ – 2025

# СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В.ДАЛЯ

( повне найменування вищого навчального закладу )

Інститут, факультет, відділення факультет економіки і управління

Кафедра, циклова комісія кафедра публічного управління, менеджменту та маркетингу

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри публічного  
управління, менеджменту та маркетингу  
д.е.н., проф. О.О. Хандій



04 вересня 2025 року

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Бахаєв Юрій Аркадійович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Формування стратегії сталого розвитку компанії енергетичного сектору України»

керівник роботи Христенко Лариса Миколаївна, к.е.н., доцент  
( прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання )

затверджені наказом вищого навчального закладу від « 09 » жовтня 2025 р. № 190/14

2. Строк подання здобувачем роботи « 10 » грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників, присвячені проблематиці щодо стратегії сталого розвитку в енергетичній серії, а також матеріали переддипломної практики, сформовані на основі фактичних даних діяльності АТ "ДТЕК Дніпровські електромережі"

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)  
Дослідження теоретичних основ формування стратегії сталого розвитку компанії енергетичного сектору. Аналіз стратегічних передумов формування стратегії сталого розвитку АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі». Пропозиції щодо формування стратегії сталого розвитку компанії енергетичного сектору.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)  
Принципи формування стратегії сталого розвитку енергетичного підприємства. Методи формування стратегії сталого розвитку в компаніях енергетичного сектору. Структура ДТЕК та місце АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі» у групі. Аналіз доходу, витрат та фінансових результатів АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі». Діагностика готовності системи управління АТ «ДТЕК ДЕМ» до запровадження системи сталого розвитку (ССД). Оцінка стратегічного потенціалу для забезпечення сталого розвитку АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі». Пропонована матриця стратегічних цілей для компаній енергетичного сектору. Пропонована модель формування стратегії сталого розвитку АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі». Опис пропонованих блоків механізму формування стратегії сталого розвитку АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі». Пропоновані етапи формування стратегії сталого розвитку АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі». Очікувані ефекти від впровадження змін у формуванні стратегії сталого розвитку.

## 6. Консультанти розділів роботи


Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання « 04 » вересня 2025 р.


## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження та надання теми роботи	вересень 2025 р.	
2	Обґрунтування актуальності теми роботи	вересень 2025 р.	
3	Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи	вересень 2025 р.	
4	Надання матеріалів по першому розділу роботи	вересень 2025 р.	
5	Збір інформації для написання другого розділу роботи	жовтень 2025 р.	
6	Надання матеріалів по другому розділу роботи	жовтень 2025 р.	
7	Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи	жовтень 2025 р.	
8	Надання матеріалів по третьому розділу роботи	листопад 2025 р.	
9	Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів	листопад 2025 р.	
10	Підготовка доповіді до захисту роботи	грудень 2025 р.	

Здобувач

  
 (підпис)
Бахаєв Ю. А.  
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

  
 (підпис)
Христенко Л.М.  
(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

Текст стор. 100, табл. 21, рис. 4

Стратегія сталого розвитку, енергетичний сектор України, оператор системи розподілу, стратегічне управління, ESG-принципи, екологічний вектор, соціальний вектор, управлінсько-економічний вектор, декарбонізація, енерго-ефективність, цифровізація енергетики, корпоративне управління, комплаєнс, інвестиційна привабливість, фінансова стійкість, зелене фінансування, управління ризиками, стратегічний потенціал, сталий розвиток компанії.

У кваліфікаційній роботі магістра досліджено процес стратегічного управління компанією енергетичного сектору в умовах сталого розвитку галузі; проаналізовано систему принципів, методів та інструментів формування стратегії сталого розвитку в компаніях енергетичного сектору; надано характеристику АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі» та проаналізовано результати його діяльності; здійснена діагностика системи управління АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі» та оцінка її готовності до запровадження системи сталого розвитку; проведена діагностика стратегічного потенціалу підприємства для забезпечення сталого розвитку. У проєктній частині роботи обґрунтовано цілі, пріоритетні напрями та інструменти стратегії сталого розвитку для компаній енергетичного сектору; запропоновано модель і механізм формування стратегії сталого розвитку АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі» та визначено очікуваний ефект від запровадження запропонованих змін.

## ABSTRACT

Bakhaiev Y. Formulation of a sustainable development strategy for a company in Ukraine's energy sector.

Qualifying work for the master's degree in specialty 073 "Management", educational and professional program "Business administration". Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Ministry of Education and Science of Ukraine. Kyiv, 2025.

The master's thesis examines the process of strategic management of an energy sector company in the context of sustainable development of the industry; analyzes the system of principles, methods, and tools for forming a sustainable development strategy in energy sector companies; characterizes the joint-stock company DTEK Dniprovske Electric Networks and analyzes the results of its activities; diagnoses the management system of the joint-stock company DTEK Dniprovske Electric Networks and assesses its readiness to implement a sustainable development system; diagnoses the strategic potential of the enterprise to ensure sustainable development. The project part of the work substantiates the goals, priority areas, and instruments of the sustainable development strategy for companies in the energy sector; proposes a model and mechanism for forming the sustainable development strategy of DTEK Dnipro Power Grids Joint Stock Company; and determines the expected effect of implementing the proposed changes.

**Key words:** Sustainable development strategy, Ukraine's energy sector, distribution system operator, strategic management, ESG principles, environmental vector, social vector, management and economic vector, decarbonization, energy efficiency, digitalization of energy, corporate governance, compliance, investment attractiveness, financial stability, green financing, risk management, strategic potential, sustainable development of the company.

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ОСНОВ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРУ	8
1.1. Процес стратегічного управління компанією енергетичного сектору в умовах сталого розвитку галузі	8
1.2. Система принципів, методів та інструментів формування стратегії сталого розвитку в компаніях енергетичного сектору	20
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНИХ ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АТ «ДТЕК ДНІПРОВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ»	32
2.1. Характеристика АТ "ДТЕК Дніпровські електромережі" та аналіз ре- зультатів його діяльності	32
2.2. Діагностика система управління АТ "ДТЕК Дніпровські електроме- режі" та оцінка її готовності до запровадження системи сталого розвитку	42
2.3. Діагностика стратегічного потенціалу для забезпечення сталого розвитку АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі»	52
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	62
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРУ	64
3.1. Обґрунтування цілей, пріоритетних напрямів та інструментів стратегії сталого розвитку для компаній енергетичного сектору	64
3.2. Розробка моделі та механізму формування стратегії сталого розвитку АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі»	72
3.3. Очікуваний ефект від впровадження пропонованих змін у формуванні стратегії сталого розвитку АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі»	85
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	88
ВИСНОВКИ	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	93

## ВСТУП

Сучасний енергетичний сектор України функціонує в умовах глибоких структурних трансформацій, зумовлених поєднанням глобальних кліматичних викликів, процесів декарбонізації, цифровізації енергетики та наслідків повномасштабної воєнної агресії. Відновлення та модернізація енергетичної інфраструктури відбуваються в середовищі підвищеної невизначеності, дефіциту інвестиційних ресурсів, посилення регуляторних вимог і зростання суспільних очікувань щодо екологічної та соціальної відповідальності енергетичних компаній. За таких умов традиційні підходи до стратегічного управління, орієнтовані переважно на короткострокову економічну ефективність, втрачають здатність забезпечувати довгострокову стійкість та конкурентоспроможність підприємств енергетичного сектору.

Особливої актуальності в цьому контексті набуває формування стратегії сталого розвитку, яка передбачає інтеграцію екологічних, соціальних і управлінських аспектів у систему стратегічного управління компаніями енергетичного сектору. Реалізація принципів ESG розглядається не як додатковий елемент корпоративної політики, а як ключова умова доступу до фінансування, зниження регуляторних і репутаційних ризиків, підвищення інвестиційної привабливості та забезпечення довгострокової ефективності діяльності. Для операторів системи розподілу електричної енергії, що виконують критично важливі функції забезпечення енергетичної безпеки регіонів, стратегія сталого розвитку стає інструментом поєднання технічної надійності мереж, фінансової стійкості та соціальної легітимності діяльності.

Теоретико-методичну основу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, присвячені проблематиці сталого розвитку, стратегічного управління та трансформації енергетичного сектору, зокрема роботи Комісії ООН з навколишнього середовища і розвитку під керівництвом Г. Брундтланд, дослідження М. Портера та М. Креймера щодо створення спільної цінності, праці З. Є. Шершньової, Г. І. Кіндрацької, В. Г. Герасимчука, І.

А. Ігнатєвої, О. В. Галушко, І. М. Сотник, М. З. Згуровського, Т. В. Підори-чевої, а також нормативно-стратегічні документи ООН, Європейського Союзу та України у сфері сталого розвитку й енергетичної політики. Інформаційну базу дослідження також становлять матеріали переддипломної практики та фактичні дані діяльності АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі».

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління компанією енергетичного сектору в умовах сталого розвитку галузі. Предметом дослідження є система принципів, методів та інструментів формування стратегії сталого розвитку в компаніях енергетичного сектору. Метою дослідження є формування пропозицій щодо формування стратегії сталого розвитку компанії енергетичного сектору. Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі магістра виконані такі завдання: досліджено процес стратегічного управління компанією енергетичного сектору в умовах сталого розвитку галузі; проаналізовано систему принципів, методів та інструментів формування стратегії сталого розвитку в компаніях енергетичного сектору; надано характеристику АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі» та проаналізовано результати його діяльності; здійснена діагностика системи управління АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі» та оцінка її готовності до запровадження системи сталого розвитку; проведена діагностика стратегічного потенціалу підприємства для забезпечення сталого розвитку. У проєктній частині роботи обґрунтовано цілі, пріоритетні напрями та інструменти стратегії сталого розвитку для компаній енергетичного сектору; запропоновано модель і механізм формування стратегії сталого розвитку АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі» та визначено очікуваний ефект від упровадження запропонованих змін.

У процесі дослідження застосовано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема аналіз і синтез, індукцію та дедукцію, системний і структурно-функціональний підходи, методи стратегічного аналізу (PESTEL, SWOT-аналіз), сценарного прогнозування, експертних оцінок, порівняльного аналізу, бенчмаркінгу, графічні та табличні методи узагальнення інформації, що забезпечило обґрунтованість висновків і практичну спрямованість результатів дослідження.



## РОЗДІЛ 1

### ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ОСНОВ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРУ

#### 1.1. Процес стратегічного управління компанією енергетичного сектору в умовах сталого розвитку галузі

Енергетичний сектор є фундаментом національної безпеки та економічної стабільності. Однак на сучасному етапі галузь стикається з глобальними викликами: кліматичними змінами, вичерпністю викопних ресурсів та геополітичною нестабільністю. Для України ці питання набувають особливої гостроти в умовах необхідності повоєнної відбудови енергосистеми за принципом «Build Back Better» [1]. Традиційні моделі управління, орієнтовані виключно на фінансовий результат, втрачають ефективність. Відповідно до «Енергетичної стратегії України на період до 2050 року», ключовим вектором стає перехід до кліматично нейтральної енергетики [2]. Це вимагає від компаній інтеграції засад сталого розвитку в саму сутність стратегічного управління.

Центральною категорією дослідження є поняття «сталий розвиток». Для уніфікації розуміння цього терміну та його адаптації до завдань менеджменту доцільно систематизувати існуючі наукові підходи (табл. 1.1).

Аналіз наведених визначень дозволяє стверджувати, що сталий розвиток є прерогативою стратегічного управління. У класичному розумінні, за визначенням З. Є. Шершньової, стратегічне управління — це процес формулювання та виконання стратегій для досягнення цілей організації шляхом оптимального використання ресурсів [8]. В умовах сьогодення цей процес трансформується: стратегія компанії перестає бути лише планом захоплення ринку, а стає інструментом забезпечення довгострокової життєздатності бізнесу в гармонії з довкіллям.

Характеристика енергетичної галузі. Сучасна енергетика розвивається під впливом глобальних трендів декарбонізації, децентралізації та

діджиталізації. Звіти Міжнародного енергетичного агентства (ІЕА) свідчать, що інвестиції у «зелену» генерацію вже перевищують вкладення у викопне паливо [9]. Український енергетичний ринок також рухається у цьому напрямку, імплементуючи європейські норми (зокрема, Четвертий енергопакет ЄС).

Таблиця 1.1

## Аналіз підходів до визначення поняття «сталий розвиток»

Автор / Джерело	Визначення поняття «сталий розвиток»
Комісія Г. Брундтланд [3]	Розвиток, який задовольняє потреби нинішнього покоління без шкоди для можливості майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби.
В. І. Вернадський [4]	Процес гармонізації взаємодії суспільства і природи, коли людський розум бере на себе відповідальність за збереження біосфери та еволюцію планети.
Порядок денний ООН 2030 [5]	Комплексна програма дій, що об'єднує 17 цілей у трьох вимірах: економічному зростанні, соціальній інклюзії та охороні навколишнього середовища.
ДСТУ ISO 26000:2019 [6]	Розвиток, що забезпечує стале існування організації та суспільства через прозору та етичну поведінку, яка сприяє здоров'ю та добробуту суспільства.
М. Портер [7]	Концепція створення спільної цінності (Creating Shared Value), де соціальний прогрес та екологічна безпека розглядаються не як витрати, а як драйвери економічної ефективності.

Тож, усі компанії енергетичного сектору – від великих генеруючих підприємств до локальних операторів розподілу – мають дотримуватися напряду сталого розвитку. Це повинно бути не декларативним елементом, а чітко передбаченою складовою у їхній стратегічній перспективі. Формування стратегії розвитку підприємства сьогодні неможливе без врахування ESG-факторів (Environmental, Social, Governance), оскільки ігнорування цих принципів веде до втрати конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості.

Впровадження концепції сталого розвитку не може обмежуватися лише тактичними заходами чи окремими екологічними ініціативами. Сталий розвиток є прерогативою стратегічного управління, оскільки вимагає системної трансформації бізнес-моделі, перегляду місії та довгострокового розподілу ресурсів.

Для розуміння цього взаємозв'язку необхідно розкрити сутність категорії «стратегічне управління». У сучасній українській економічній науці та практиці менеджменту домінує комплексний підхід до його трактування:

### 1) Системно-цільовий підхід у стратегічному управлінні.

Згідно з сучасними дослідженнями (Г. Кіндрацька, 2021), стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий підхід до діяльності організації та системний погляд на її взаємодію з динамічним зовнішнім середовищем [10].

Згідно з сучасними науковими дослідженнями, стратегічне управління інтерпретується як реалізація концепції, що інтегрує цільовий підхід до діяльності організації та системний погляд на її взаємодію з динамічним зовнішнім середовищем [1]. Такий синтез дозволяє розглядати підприємство не як ізолюваний механізм, а як відкриту соціально-економічну систему, що постійно адаптується до змін.

Системний аспект управління. У межах системного підходу організація розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів, які утворюють цілісність. Г. І. Кіндрацька наголошує, що зміна в одній підсистемі (наприклад, у технологіях) неминуче впливає на інші (кадри, фінанси), а ефективність системи визначається ефектом синергії, коли загальний результат перевищує суму результатів окремих частин [10]. Водночас, В. Г. Герасимчук зазначає, що системний підхід вимагає врахування ентропії – тенденції системи до хаосу, якій протидіє саме управлінський вплив [24].

Цільовий вектор розвитку. Цільовий підхід задає вектор руху організації. Він передбачає чітку ієрархію цілей («дерево цілей»), де місія підприємства декомпонується на стратегічні, тактичні та оперативні завдання. Як зазначають дослідники, такий підхід дозволяє сконцентрувати обмежені ресурси на пріоритетних напрямках розвитку [8]. Ключовим моментом є те, що цілі мають бути не лише встановлені, а й узгоджені з можливостями зовнішнього середовища. І. А. Ігнат'єва підкреслює, що стратегія – це інструмент досягнення цілей в умовах невизначеності [25].

Взаємодія із зовнішнім середовищем. Сутність системно-цільового підходу полягає у безперервному моніторингу зовнішнього середовища. Підприємство повинно підтримувати динамічну рівновагу, адаптуючи свої внутрішні

цілі до вимог ринку, законодавства та соціуму. Згідно з дослідженнями З. Є. Шершньової, ігнорування сигналів зовнішнього середовища призводить до стратегічного дрейфу та втрати конкурентоспроможності [8].

Отже, стратегічне управління є процесом забезпечення відповідності між внутрішнім потенціалом організації та цілями, що формуються під впливом зовнішніх факторів.

## 2) Динамічний підхід у стратегічному управлінні.

Стратегічне управління розглядається як безперервний процес адаптації, що дозволяє компаніям енергетичного сектору реагувати на глобальні виклики (енергетичний перехід, цифровізація) шляхом зміни своїх внутрішніх структур [11].

Динамічний підхід до стратегічного управління енергетичними компаніями базується на парадигмі, що в умовах високої турбулентності ринку стабільні стратегії втрачають ефективність. Стратегія розглядається не як фіксований довгостроковий план, а як безперервний процес адаптації, що дозволяє компаніям енергетичного сектору своєчасно реагувати на глобальні виклики шляхом трансформації своїх внутрішніх структур [8].

Адаптація до енергетичного переходу. Ключовим викликом для енергетики є глобальний енергетичний перехід (Energy Transition) та декарбонізація. Згідно з дослідженнями О. В. Гаврилюка, динамічний підхід вимагає від компаній переходу від жорстких ієрархічних структур до гнучких екосистем, здатних швидко інтегрувати відновлювані джерела енергії (ВДЕ) та децентралізовані генеруючі потужності [26]. Це означає, що стратегія компанії повинна переглядатися в режимі реального часу залежно від змін у екологічному законодавстві та технологічних проривів у сфері накопичення енергії.

Цифровізація як драйвер змін. Цифрова трансформація (Smart Grids, використання AI для прогнозування споживання) змушує енергетичні підприємства змінювати свої бізнес-моделі. Як зазначають І. М. Сотник та співавтори, впровадження інновацій неможливе без зміни внутрішньої організаційної культури та управлінських процесів. Динамічні здібності організації (dynamic

capabilities) стають критичним активом, який дозволяє переконфігурувати ресурси швидше за конкурентів [27].

Внутрішня реструктуризація. Реалізація динамічного підходу передбачає відмову від громіздких бюрократичних процедур на користь проектного управління та крос-функціональних команд. Це дозволяє скоротити час прийняття рішень у кризових ситуаціях, що є критично важливим для забезпечення енергетичної безпеки та стійкості інфраструктури [10].

А отже, у межах динамічного підходу успіх енергетичної компанії залежить від швидкості синхронізації її внутрішнього потенціалу з темпами змін у зовнішньому середовищі.

### 3) Ціннісно-орієнтований підхід у стратегічному управлінні.

У новітніх публікаціях акцент зміщується на створення цінності не лише для акціонерів, а й для стейкхолдерів. Стратегія – це інструмент гармонізації інтересів бізнесу та суспільства в контексті ESG-критеріїв [12].

У сучасній теорії та практиці менеджменту ціннісно-орієнтований підхід (Value-Based Management, VBM) зазнав фундаментальної трансформації. Якщо класична модель розглядала пріоритетом максимізацію прибутку для власників (shareholders), то новітні дослідження стверджують, що довгостроковий успіх компанії залежить від створення цінності для широкого кола зацікавлених сторін (stakeholders) [28].

Від Shareholder Value до Stakeholder Value. Сучасна стратегія виходить за межі суто фінансових показників. Вона розглядається як інструмент гармонізації інтересів бізнесу та суспільства. Згідно з концепцією «Створення спільної цінності» (Creating Shared Value), економічна ефективність компанії нерозривно пов'язана із соціальним прогресом. Підприємства, які ігнорують інтереси персоналу, громад та екологію, стикаються з ризиками втрати репутації та «соціальної ліцензії» на діяльність [29].

ESG-критерії як стратегічний орієнтир. Інтеграція критеріїв ESG (Environmental, Social, Governance) у стратегічне управління стає стандартом для глобальних та українських компаній.

Environmental (Екологія): Стратегії фокусуються на декарбонізації та енергоефективності. Як зазначають Д. Стащук та Г. Алексін, екологічна відповідальність стає драйвером інновацій, а не лише статтею витрат [29].

Social (Соціум): Управління людським капіталом та взаємодія з громадами. Це включає справедливу оплату праці, безпеку на виробництві та інклюзивність.

Governance (Управління): Прозорість звітності та антикорупційні заходи. Дослідження показують, що компанії з високим рівнем корпоративного управління (ESG-Governance) є більш стійкими до криз [28].

Вимірювання цінності. У межах цього підходу змінюються і метрики успіху. Окрім традиційних EBITDA чи ROI, вводяться нефінансові показники (SROI – соціальне повернення на інвестиції). Стратегічне управління трансформується у процес балансування між прибутковістю сьогодні та стійкістю системи завтра [30].

Тож, ціннісно-орієнтований підхід стверджує, що бізнес може бути успішним лише у здоровому суспільстві, а стратегія має відповідати на запитання: «Яку цінність ми створюємо для світу, заробляючи гроші?».

Узагальнюючи наведені підходи, можна стверджувати, що стратегічне управління – це ітераційний процес прийняття та реалізації рішень, спрямованих на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності компанії в умовах невизначеності через інтеграцію цілей сталого розвитку в операційну діяльність.

Інтеграція сталого розвитку в стратегічний процес відбувається на всіх рівнях:

- 1) Рівень візії: компанія визначає своє місце в кліматично-нейтральному майбутньому (відповідно до Енергетичної стратегії України до 2050 року [13]).

- 2) Рівень стратегічного аналізу: стратегічне визначення майбутнього

Рівень візії (Vision) є вищим щаблем стратегічної архітектури підприємства. У контексті сучасних глобальних викликів, візія перестає бути абстрактним гаслом і трансформується у чіткий орієнтир довгострокового розвитку, узгоджений з національними пріоритетами. Для українських енергетичних

компаній це означає пряму кореляцію власного бачення з Енергетичною стратегією України на період до 2050 року, яка передбачає повну декарбонізацію енергетики та інтеграцію в європейський енергетичний простір [32].

З урахуванням означеного має відбутися переосмислення ролі компанії.

1) На рівні візії відбувається фундаментальний зсув парадигми: компанія перестає ідентифікувати себе виключно як постачальника енергоресурсів (кіловат-годин чи кубометрів газу). Натомість формується бачення компанії як провайдера енергетичної безпеки, стійкості та екологічності. Візія відображає перехід від централізованих моделей до розподіленої генерації, де споживач стає активним учасником ринку (просьюмером) [33].

Кліматична нейтральність як безальтернативний вектор. Згідно з дослідженнями О. М. Суходолі, стратегічна візія повинна базуватися на принципах Net Zero (нульового рівня викидів). Компанія визначає своє місце в «зеленому» майбутньому через:

відмову від вуглецевоємних активів;

інвестиції у відновлювані джерела енергії (ВДЕ);

впровадження технологій водневої енергетики та систем накопичення енергії (Energy Storage) [34].

Технологічне лідерство та цифровізація. Візія сучасного енергетичного підприємства неможлива без акценту на технологічній інноваційності. Енергетична стратегія до 2050 року ставить завдання розбудови Smart Grids (розумних мереж). Тому на рівні візії компанії декларують прагнення стати лідерами цифрової трансформації галузі, забезпечуючи надійність постачання через автоматизовані системи управління та штучний інтелект [35].

Отже, візія стає «маяком», який спрямовує всі подальші стратегічні та оперативні рішення на досягнення синергії між комерційним успіхом та цілями сталого розвитку держави.

2) На рівні аналізу: застосування сучасних інструментів прогнозування (Foresight) для оцінки впливу нових технологій та екологічних норм.

На рівні стратегічного аналізу традиційні методи прогнозування, що

базуються на екстраполяції минулих тенденцій, стають недостатніми в умовах високої турбулентності. Сучасна парадигма управління передбачає застосування методології Форсайту (Foresight) — процесу систематичної оцінки довгострокових перспектив науки, технологій, економіки та суспільства з метою визначення стратегічних напрямів досліджень і нових технологій [36].

Сутність Форсайту в енергетиці. На відміну від класичного прогнозу (Forecast), який відповідає на питання «Що, ймовірно, станеться?», Форсайт фокусується на питанні «Яке майбутнє ми хочемо створити і як це зробити?». Для енергетичних компаній України це означає перехід від пасивного очікування змін до активного моделювання сценаріїв розвитку галузі [37].

Оцінка впливу нових технологій (Technology Assessment). Аналітичний етап стратегії обов'язково включає сканування технологічних горизонтів. Згідно з дослідженнями М. З. Згуровського, критичним є раннє виявлення «проривних» технологій (disruptive technologies). У контексті енергетики аналізу підлягають:

- ефективність нових поколінь фотоелектричних модулів;
- розвиток водневої інфраструктури (Green Hydrogen);
- впровадження систем накопичення енергії (Energy Storage) промислового масштабу [38].

Аналіз екологічних норм та регуляторного впливу. Окремим вектором Форсайт-досліджень є оцінка впливу глобальних екологічних ініціатив, зокрема Європейського зеленого курсу (European Green Deal). Стратегічний аналіз має враховувати ризики запровадження механізму прикордонного вуглецевого коригування (СВАМ), який суттєво вплине на експортні можливості українських енергетичних компаній. Як зазначає Т. В. Підоричева, ігнорування цих норм на етапі аналізу веде до втрати інвестиційної привабливості [39].

Сучасний підхід передбачає, що система енергоменеджменту не функціонує ізольовано, а інтегрується з системами екологічного менеджменту (ISO 14001) та управління якістю (ISO 9001). Це створює єдиний контур управління, де енергоефективність стає частиною корпоративної культури, а не



просто технічним завданням головного енергетика.

Технічне забезпечення реалізації. На цьому рівні стратегія вимагає використання лише сертифікованого обладнання, що відповідає міжнародним вимогам надійності та сумісності. Наприклад, використання інверторів та систем накопичення від авторизованих партнерів (як-от обладнання Deue) дозволяє гарантувати відповідність технічним регламентам мережі та забезпечити стабільність енергопостачання [42].

Сучасні дослідники наголошують, що в умовах «Інтелектуальної енергетики» (Smart Energy) стратегія перестає бути жорстким планом, а стає гнучкою дорожньою картою змін [15]. Будь-яке стратегічне рішення (наприклад, інвестиції у ВДЕ) проходить перевірку на відповідність принципам декарбонізації та соціальної відповідальності.

А отже, сталий розвиток трансформується з іміджевого додатка у фундамент стратегічної архітектури сучасного енергетичного підприємства.

Сучасний енергетичний сектор є не просто технічною інфраструктурою, а драйвером глобальних економічних та екологічних змін. Аналіз останніх тенденцій свідчить, що галузь перебуває на етапі «Четвертого енергетичного переходу», сутність якого полягає у відмові від вуглеводневої економіки на користь відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) та енергоефективності.

За даними Міжнародного енергетичного агентства (IEA), починаючи з 2023 року, світові інвестиції в «чисту» енергетику вперше в історії стабільно перевищують інвестиції у викопне паливо [16]. Це підтверджує тезу, що сталий розвиток став безальтернативним вектором еволюції галузі.

Розвиток енергетичного сектору сьогодні визначається трьома ключовими мегатрендами (так звана концепція «3D»):

- 1) Декарбонізація (Decarbonization). Радикальне зменшення викидів парникових газів. Це досягається шляхом закриття вугільних ТЕС та нарощування потужностей сонячної та вітрової генерації. Згідно зі звітами IRENA, вартість електроенергії з ВДЕ вже стала конкурентною порівняно з традиційною генерацією, що робить «зелений» перехід економічно виправданим [17].

2) Децентралізація (Decentralization). Перехід від архітектури з великими електростанціями до системи розподіленої генерації. Споживач перетворюється на «просьюмера» (prosumer — виробник і споживач), який встановлює власні СЕС або системи накопичення енергії (Energy Storage). Це змінює логіку стратегічного управління: компанії мусять управляти не лише генерацією, а й гнучкістю попиту [18].

3) Діджиталізація (Digitalization). Впровадження розумних мереж (Smart Grids), інтернету речей (IoT) та штучного інтелекту для балансування енергосистеми в реальному часі.

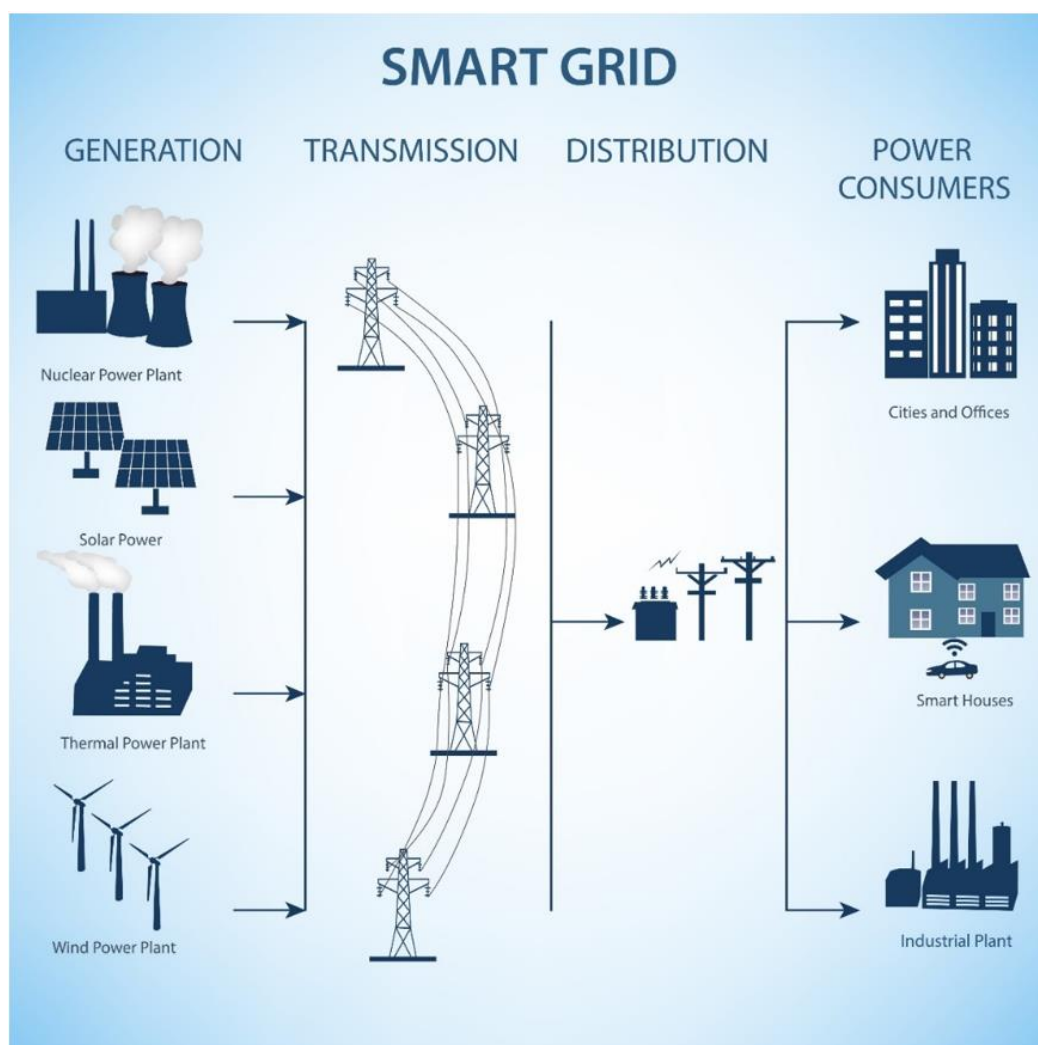


Рис. 1.1. Впровадження розумних мереж (Smart Grids)

Специфіка українського енергетичного сектору. Для України рух у напрямку сталого розвитку ускладнений наслідками військової агресії та

руйнуванням критичної інфраструктури. Однак, саме ці обставини створили унікальний прецедент: відбудова енергосистеми відбувається не шляхом відновлення радянської спадщини, а на принципах «Build Back Better» (відбудувати краще, ніж було).

Офіційно затверджена «Енергетична стратегія України на період до 2050 року» визначає курс на кліматичну нейтральність та повну інтеграцію з європейською мережею ENTSO-E [19]. Галузь трансформується з жорстко регульованої монополії в конкурентний ринок, де екологічна складова є обов'язковою умовою доступу до міжнародного фінансування та експорту електроенергії в ЄС (в умовах дії механізму CBAM).

Отже, зовнішнє середовище диктує нові умови: всі компанії енергетичного сектору мають дотримуватися напрямку сталого розвитку. Ігнорування екологічних та соціальних аспектів сьогодні означає для енергетичного підприємства стратегічну поразку. Тому формування відповідних стратегій розвитку, що враховують ESG-фактори, є критичною необхідністю для виживання та успіху на ринку.

Впровадження систем енергоменеджменту обов'язково має відповідати міжнародним стандартам [14].

На рівні реалізації стратегії абстрактні цілі декарбонізації трансформуються у чіткі операційні процедури. Ключовим механізмом тут виступає впровадження системи енергетичного менеджменту (CEM), що відповідає гармонізованим міжнародним стандартам, насамперед ISO 50001. Це дозволяє інтегрувати енергоефективність у повсякденну управлінську практику організації [40].

Стандартизація процесів (ISO 50001). Основою реалізації стратегії є перехід на стандарти серії ISO 50001 «Системи енергетичного менеджменту». В Україні цей стандарт імплементовано як ДСТУ ISO 50001:2020. Його впровадження забезпечує: систематичний аналіз споживання енергії; визначення базової лінії енергоефективності (Energy Baseline); встановлення індикаторів енергоефективності (EnPIs) для моніторингу прогресу [41].

Згідно з дослідженнями Л. В. Прасол, компанії, що сертифіковані за ISO 50001, демонструють зниження енергоємності продукції на 10–15% вже у перші роки після впровадження системи [42].

Таким чином, актуальність дослідження процесу стратегічного управління компаніями енергетичного сектору зумовлена глибокими трансформаціями галузі, що відбуваються під впливом глобальних кліматичних викликів, енергетичного переходу, цифровізації та зростання геополітичної нестабільності. Для України ці процеси мають особливе значення в умовах повоєнної відбудови енергосистеми, руйнування критичної інфраструктури та необхідності забезпечення енергетичної безпеки на засадах сталого розвитку. За таких умов традиційні моделі управління, орієнтовані переважно на короткострокову економічну ефективність, втрачають здатність забезпечувати довгострокову стійкість енергетичних компаній.

Проведене дослідження дозволило встановити, що сталий розвиток у сучасних умовах виступає не додатковим елементом корпоративної політики, а фундаментальною основою стратегічного управління підприємствами енергетичного сектору. Аналіз наукових підходів засвідчив доцільність застосування системно-цільового, динамічного та ціннісно-орієнтованого підходів, які в сукупності забезпечують узгодження стратегічних цілей компаній із вимогами зовнішнього середовища, можливість гнучкої адаптації до технологічних і регуляторних змін, а також орієнтацію на створення довгострокової цінності для ключових стейкхолдерів.

Узагальнення результатів дослідження дає підстави стверджувати, що ефективне стратегічне управління енергетичними компаніями в умовах сталого розвитку передбачає інтеграцію ESG-факторів на всіх рівнях стратегічного процесу – від формування візії та стратегічного аналізу до вибору інструментів реалізації та оцінювання результативності. Такий підхід забезпечує підвищення конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості та стійкості енергетичних підприємств, а також їх відповідність національним і європейським пріоритетам розвитку енергетичної галузі.

## 1.2 Система принципів, методів та інструментів формування стратегії сталого розвитку в компаніях енергетичного сектору.

Формування стратегії сталого розвитку енергетичного підприємства — це складний, багатоетапний процес, який вимагає від менеджменту переходу від інтуїтивних рішень до науково обґрунтованої методології. Ефективність цього процесу залежить від якості побудованої системи, що складається з трьох ієрархічних рівнів: принципів (фундаментальні правила), методів (способи аналізу та планування) та інструментів (практичні засоби реалізації).

Принципи впровадження стратегії сталого розвитку в енергетичному секторі формують управлінську філософію компанії та визначають рамки для прийняття рішень. В умовах сучасного енергоринку України ключовими є такі принципи: принцип системності та інтеграції; принцип превентивності (Precautionary Principle), принцип інклюзивності (Stakeholder Engagement), принцип довгострокової вартості (табл. 1.2).

1) Принцип системності та інтеграції. Енергетичне підприємство доцільно розглядати як відкриту динамічну систему, що постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем і залежить від гармонізації внутрішніх процесів із його вимогами [43]. Це означає, що результати діяльності компанії мають оцінюватися комплексно: поряд із корисним продуктом (електроенергія) враховуються побічні екологічні ефекти (викиди CO<sub>2</sub>, вплив на біорізноманіття) та соціальний результат (енергобезпека громади). Ігнорування будь-якого елементу «виходу» неминуче призводить до негативних наслідків на «вході» (штрафи, відтік інвестицій, втрата довіри споживачів) [27].

Стратегія сталого розвитку не може існувати як окремий «зелений» документ; вона має бути повністю інтегрована в загальну корпоративну стратегію, утворюючи єдиний вектор розвитку компанії [10]. Інтеграція передбачає крос-функціональність: цілі сталого розвитку мають бути відображені в усіх підрозділах – від закупівель (Green Procurement) до управління персоналом (інклюзивність та безпека праці) [30]. Практичним механізмом є трансформація

цілей у конкретні операційні KPI та елементи системи мотивації, зокрема прив'язка винагороди менеджменту не лише до фінансових показників, а й до ESG-результатів; без цього стратегія залишається декларативною [44].

Таблиця 1.2

#### Принципи формування стратегії сталого розвитку енергетичного підприємства

Принцип	Зміст принципу
Принцип системності та інтеграції	Розгляд енергетичного підприємства як відкритої соціально-економічної системи, у якій стратегія сталого розвитку є невід'ємною частиною загальної корпоративної стратегії. Екологічні, соціальні та економічні цілі інтегруються в операційну діяльність і трансформуються у конкретні ключові показники ефективності (KPI) для всіх рівнів управління, забезпечуючи узгодженість рішень і синергію результатів.
Принцип превентивності (Precautionary Principle)	Орієнтація управлінських рішень на запобігання негативному впливу на довкілля та суспільство ще на етапі проєктування і стратегічного планування. Передбачає застосування найкращих доступних технологій і методів управління, оцінку екологічних ризиків та дотримання європейських екологічних директив з метою мінімізації довгострокових стратегічних і фінансових ризиків.
Принцип інклюзивності (Stakeholder Engagement)	Залучення ключових стейкхолдерів — громад, інвесторів, споживачів, персоналу — до процесу стратегування. Передбачає перехід до партисипативної моделі управління, урахування інтересів просьюмерів, розвиток енергетичних спільнот та прозорий діалог щодо ESG-цілей, що підвищує легітимність стратегії та стійкість бізнес-моделі.
Принцип довгострокової вартості	Орієнтація стратегічних рішень на повний життєвий цикл енергетичних активів із використанням методології LCA (Life Cycle Assessment). Врахування не лише капітальних та операційних витрат, а й майбутніх екологічних, соціальних і утилізаційних витрат з метою запобігання формуванню знецінених активів та забезпечення довгострокової економічної й екологічної ефективності.

2) Принцип превентивності (Precautionary Principle). В енергетиці, де ціна помилки є надвисокою, стратегічне управління має ґрунтуватися на попередженні негативних впливів, а не на ліквідації їх наслідків. Суть принципу превентивності полягає в тому, що за наявності загрози серйозної або незворотної шкоди довкіллю відсутність повної наукової визначеності не може бути підставою для відтермінування запобіжних заходів [45].

Практична логіка принципу – перехід від «економіки ліквідації» до «економіки запобігання»: в умовах інвестиційних циклів 30–50 років закладення застарілих технологій на етапі проєктування «консервує» неефективність і забруднення на десятиліття. Тому управлінські рішення мають концентруватися

на превентивних діях на стадії проєктування (Design Stage), а не на «end-of-pipe» рішеннях після запуску об'єкта [46].



Рис. 1.2. Нульова ієрархія відходів.

Імплементація принципу превентивності корелює з вимогами Директиви 2010/75/ЄС про промислові викиди (Industrial Emissions Directive — IED) і передбачає орієнтацію на Найкращі доступні технології та методи управління (НДТМ / BAT). Ігнорування НДТМ формує ризик перетворення активів на «stranded assets» у разі подальшого посилення регулювання [47]. На практиці цей принцип реалізується через процедури Оцінки впливу на довкілля (ОВД), що забезпечують моделювання ризиків до початку діяльності та корекцію проєктних рішень до моменту завдання шкоди [48].

3) Принцип інклюзивності (Stakeholder Engagement). Принцип інклюзивності передбачає залучення ключових стейкхолдерів (громад, інвесторів, споживачів, персоналу) до процесу стратегування та інтеграцію їх інтересів у бізнес-модель підприємства [30]. В умовах децентралізації енергетики це набуває

особливої ваги, оскільки споживач стає активним учасником ринку (просьюмером), і його інтереси мають бути враховані на етапі формування стратегічних цілей [20].

Еволюція до просьюмеризму (producer + consumer) означає, що домогосподарства і малий бізнес можуть не лише споживати, а й генерувати, накопичувати та продавати електроенергію. Для енергокомпанії це формує стратегічний виклик: клієнт перетворюється з «точки обліку» на партнера, а стратегія має передбачати розвиток механізмів Net Billing і створення умов для приєднання розподіленої генерації до мереж [49].

Інклюзивність також реалізується через підтримку енергетичних спільнот та кооперативів: залучення громади на етапі планування знижує соціальну напругу, мінімізує ризики блокування проєктів (ефект NIMBY) та посилює довіру до компанії [50]. Окремий аспект — взаємодія з інвесторами: регулярний ESG-діалог і прозорість щодо виконання ESG-стратегії впливають на вартість залучення капіталу та доступ до фінансування міжнародних інституцій (ЄБРР, Світовий банк) [51].

4) Принцип довгострокової вартості. Принцип довгострокової вартості орієнтує стратегічні рішення на повний життєвий цикл енергетичних активів (LCA — Life Cycle Assessment) та врахування не лише поточних витрат і вигод, а й майбутньої утилізації та кліматичного впливу протягом 20–30 років. Він відображає перехід від оцінювання проєктів переважно за CAPEX до аналізу повної вартості володіння та екологічного сліду [52].

Інтеграція LCA у прийняття рішень (з урахуванням міжнародних стандартів серії ISO 14040) означає, що проєкт не може обґрунтовуватися тільки поточною рентабельністю: стратегічний аналіз має моделювати майбутні регуляторні та ринкові зміни, зокрема посилення вуглецевого оподаткування (Carbon Tax) або здорожчання ресурсів [53]. Це дає змогу уникати інвестицій у технології, які потенційно втратять економічну доцільність у середньо- та довгостроковій перспективі.



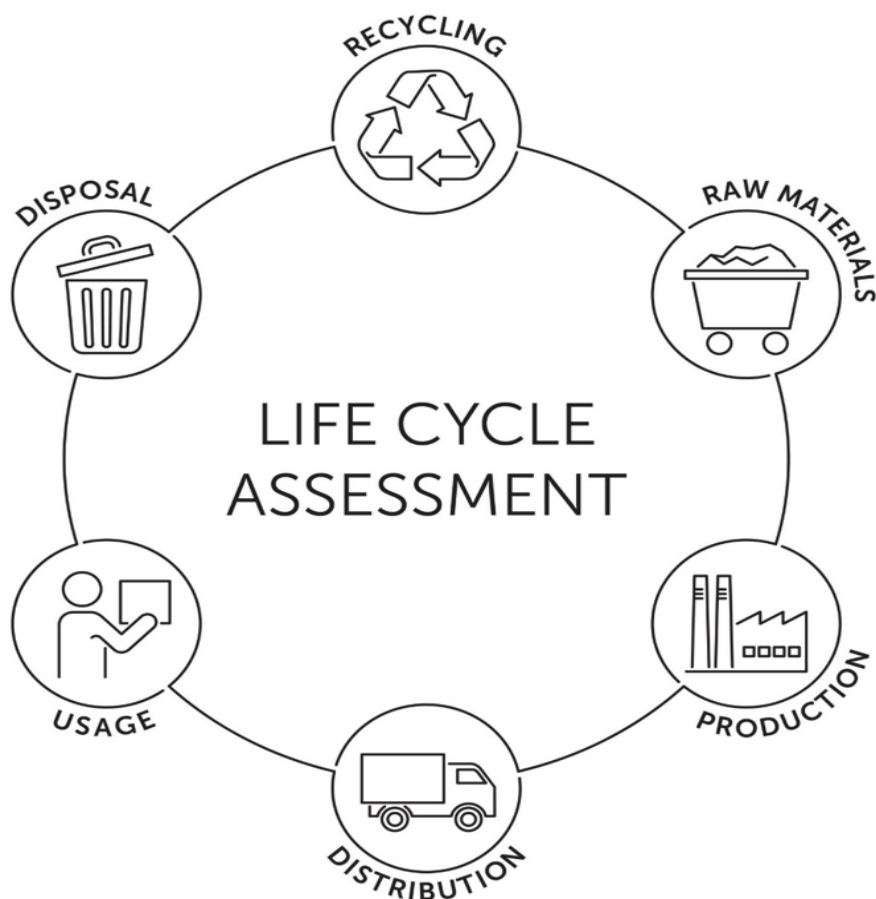


Рис. 1.3. Оцінка життєвого циклу

Критичним елементом є етап End-of-Life: для відновлюваної енергетики витрати на переробку сонячних панелей і літєвих акумуляторів мають бути закладені у фінансову модель проєкту з моменту ініціації. Сучасний підхід також передбачає створення резервних фондів для демонтажу та рекультивації земель, що не допускає перенесення екологічних зобов'язань на майбутні покоління [34]. Фінансовою проєкцією принципу виступає показник LCOE (Levelized Cost of Energy), який враховує витрати протягом усього життєвого циклу станції, включно з OPEX, ремонтами, екологічними податками та утилізацією, і дозволяє обґрунтовувати довгострокову вигідність ВДЕ порівняно з викопним паливом [54].

Отже, формування стратегії сталого розвитку енергетичного підприємства ґрунтується на системі взаємопов'язаних принципів, які забезпечують науково обґрунтоване, послідовне та довгостроково орієнтоване управління розвитком компанії в умовах енергетичного переходу. Принцип системності та

інтеграції забезпечує узгодження екологічних, соціальних і економічних цілей із загальною корпоративною стратегією та їх трансформацію в операційні KPI, принцип превентивності орієнтує управлінські рішення на випереджальне запобігання екологічним і регуляторним ризикам, принцип інклюзивності формує партисипативну модель стратегування із залученням ключових стейкхолдерів, а принцип довгострокової вартості спрямовує інвестиційні рішення на оцінку повного життєвого циклу активів. Сукупна реалізація цих принципів дозволяє мінімізувати стратегічні ризики, уникнути формування знецінених активів та забезпечити стійкість і конкурентоспроможність енергетичного підприємства в довгостроковій перспективі.

Формування стратегії сталого розвитку в енергетичному секторі базується на застосуванні комплексу методів стратегічного аналізу, прогнозування та управлінського моделювання, які дозволяють враховувати довгострокові технологічні, екологічні, соціальні та регуляторні зміни. На відміну від інструментів, що забезпечують практичну реалізацію стратегічних рішень, методи формування стратегії виконують функцію аналітико-обґрунтувального каркасу, на основі якого визначаються стратегічні цілі, сценарії розвитку та пріоритети інвестування.

У компаніях енергетичного сектору методи формування стратегії сталого розвитку мають враховувати галузеву специфіку: високу капіталомісткість активів, довгі інвестиційні цикли, підвищені екологічні та соціальні ризики, а також жорстке регуляторне середовище. Саме тому сучасна практика стратегування базується на поєднанні класичних методів стратегічного аналізу з інноваційними підходами, орієнтованими на ESG-принципи та довгострокову цінність.

Слід зауважити, що науковій літературі описується значна кількість методів, які можна використати при формуванні стратегії сталого розвитку. Проте серед таких методів, які доцільно застосовувати у практиці компаній енергетичного сектору, слід виділити такі:

Таблиця 1.3

Методи формування стратегії сталого розвитку в компаніях енергетичного сектору

Назва методу	Коротка характеристика	Особливості застосування в енергетичному секторі
Метод Дельфі (Delphi)	Експертний метод прогнозування, що базується на багатоетапних анонімних опитуваннях з метою досягнення узгодженої позиції щодо майбутніх тенденцій і технологічних змін.	Використовується для визначення строків впровадження нових енергетичних технологій (воднева енергетика, системи накопичення, Smart Grid) та оцінки їх впливу на довгострокову стратегію розвитку.
Сценарне планування (Scenario Planning)	Метод формування альтернативних сценаріїв розвитку з урахуванням невизначеності зовнішнього середовища та ключових факторів ризику.	Дозволяє оцінити наслідки різних траєкторій енергопереходу, регуляторних змін і цінових коливань, забезпечуючи гнучкість стратегічних рішень.
Дорожні карти (Roadmapping)	Візуалізація поетапного переходу від поточного стану підприємства до бажаного стратегічного майбутнього з визначенням часових орієнтирів.	Забезпечує узгодження інвестиційних рішень, технологічного розвитку та регуляторних вимог при впровадженні відновлюваних джерел енергії та цифрових рішень [36].
Цикл безперервного поліпшення (PDCA)	Методологія циклічного управління, що передбачає послідовні етапи планування, виконання, перевірки та коригування дій.	Дає змогу поетапно реалізовувати стратегію сталого розвитку через енергоаудит, технічну модернізацію, автоматизований моніторинг та постійне коригування управлінських рішень [27].
ESG-орієнтований SWOT-аналіз	Модифікований SWOT-аналіз із включенням екологічних, соціальних та управлінських факторів у стратегічну оцінку.	Дозволяє враховувати регуляторні загрози (CBAM), кліматичні ризики та можливості залучення «зеленого» фінансування при формуванні стратегії сталого розвитку [21].
PESTEL-аналіз	Метод аналізу макросередовища за політичними, економічними, соціальними, технологічними, екологічними та правовими факторами.	Є критично важливим для оцінювання впливу євроінтеграції, розвитку Smart Grid, кліматичної політики та посилення екологічного регулювання на стратегічний розвиток енергетичних компаній.
Метод сценарного прогнозування (Foresight)	Довгостроковий метод стратегічного бачення, спрямований на формування бажаного майбутнього через аналіз альтернативних сценаріїв.	Використовується для підвищення стійкості стратегії в умовах війни та ринкової турбулентності шляхом розробки базового, оптимістичного та песимістичного сценаріїв розвитку [22].
Бенчмаркінг (Benchmarking)	Порівняльний аналіз діяльності підприємства з кращими світовими практиками та галузевими стандартами.	Орієнтується на Best Available Techniques (BAT) і дозволяє ідентифікувати розриви в енергоефективності та екологічності для подальшого стратегічного вдосконалення.

1) Метод Дельфі (Delphi) є одним із ключових експертних методів стратегічного прогнозування, що застосовується для досягнення консенсусу серед фахівців щодо майбутніх технологічних і ринкових змін. У компаніях енергетичного сектору він використовується для оцінювання строків появи та масштабів впровадження нових енергетичних технологій, зокрема водневої енергетики, систем накопичення енергії та Smart Grid. Послідовне анонімне опитування експертів дозволяє мінімізувати суб'єктивність суджень і сформулювати обґрунтовані стратегічні орієнтири розвитку інфраструктури.

2) Сценарне планування (Scenario Planning) передбачає розроблення кількох альтернативних сценаріїв розвитку енергетичного сектору — оптимістичного, песимістичного та реалістичного – з урахуванням невизначеності зовнішнього середовища. У контексті сталого розвитку цей метод дозволяє оцінити можливі траєкторії енергетичного переходу, вплив регуляторних змін, цінових коливань та темпів декарбонізації. Сценарний підхід забезпечує стратегічну гнучкість і підготовленість компанії до різних варіантів розвитку подій, знижуючи ризик стратегічних помилок.

3) Метод дорожніх карт (Roadmapping) дорожніх карт використовується для візуалізації поетапного переходу від поточного технологічного та організаційного стану підприємства до бажаного стратегічного майбутнього. У компаніях енергетичного сектору дорожні карти дозволяють синхронізувати інвестиційні рішення, розвиток технологій, кадрову політику та регуляторні вимоги. Особливу цінність цей метод має для планування впровадження відновлюваних джерел енергії та цифрових рішень, оскільки забезпечує логічну послідовність реалізації стратегічних ініціатив [36].

4) Цикл безперервного поліпшення (PDCA) (Plan–Do–Check–Act) є універсальним методом формування та реалізації стратегії сталого розвитку, що забезпечує її адаптивність і поступове вдосконалення. На етапі Plan здійснюється енергоаудит та визначення цілей енергозбереження; Do передбачає впровадження технічних рішень, таких як системи накопичення енергії, гібридні інвертори або модернізація освітлення; Check полягає в моніторингу

результатів за допомогою автоматизованих систем обліку (ASCUE, Smart Metering); Act спрямований на коригування дій і встановлення нових цільових орієнтирів. Такий підхід забезпечує практичну реалізацію принципів сталого розвитку та їх інтеграцію в систему управління підприємством [27].

5) ESG-орієнтований SWOT-аналіз є адаптацією класичного стратегічного методу до потреб сталого розвитку. У межах цього підходу традиційні елементи аналізу доповнюються специфічними ESG-факторами: у блоці загроз (Threats) оцінюються регуляторні ризики, зокрема вплив механізму прикордонного вуглецевого коригування (CBAM), а в блоці можливостей (Opportunities) — доступ до «зеленого» фінансування та міжнародних кліматичних програм. Такий аналіз дозволяє узгодити конкурентну стратегію компанії з екологічними та соціальними пріоритетами [21].

6) PESTEL-аналіз є критично важливим методом для енергетичного сектору, оскільки дозволяє системно оцінити вплив макросередовища на стратегічний розвиток підприємства. Політичні фактори (P) охоплюють євроінтеграційні процеси та державну енергетичну політику, економічні (E) — інвестиційну привабливість і цінову динаміку, соціальні (S) — очікування суспільства щодо екологічної відповідальності, технологічні (T) — розвиток Smart Grid і водневих технологій, екологічні (E) — кліматичні зміни, правові (L) — посилення екологічного регулювання. Застосування PESTEL-аналізу забезпечує комплексність стратегічного бачення.

7) Метод сценарного прогнозування (Foresight) є розширеною формою сценарного планування, орієнтованою не лише на прогнозування, а й на активне формування бажаного майбутнього. В умовах високої турбулентності середовища, зумовленої війною та нестабільністю енергетичних ринків, енергетичні компанії формують базовий, оптимістичний (швидка «зелена» відбудова) та песимістичний сценарії розвитку. Це дозволяє інтегрувати стратегічні рішення в довгострокову державну та європейську кліматичну політику та забезпечити гнучкість стратегії [22].

8) Бенчмаркінг (Benchmarking) полягає у порівнянні показників

енергоефективності, екологічності та управлінських практик компанії з кращими світовими стандартами та практиками. У енергетичному секторі ключовим орієнтиром виступають Best Available Techniques (BAT), які застосовуються як еталон технологічної та екологічної ефективності. Метод бенчмаркінгу дозволяє ідентифікувати розриви між поточним станом компанії та лідерами галузі, формуючи обґрунтовані напрями стратегічного вдосконалення.

Тож, проведений аналіз методів формування стратегії сталого розвитку в компаніях енергетичного сектору свідчить, що жоден із них не є універсальним і достатнім для самостійного застосування. Ефективне стратегування можливе лише за умови комплексного поєднання експертних, аналітичних, прогностичних і управлінських методів, що дозволяє одночасно враховувати технологічні, екологічні, соціальні та регуляторні чинники розвитку галузі. Експертні та прогностичні методи (Delphi, сценарне планування, Foresight) забезпечують бачення довгострокових тенденцій і невизначеностей енергетичного переходу, аналітичні методи (PESTEL, ESG-орієнтований SWOT, бенчмаркінг) формують обґрунтовану оцінку внутрішніх і зовнішніх умов функціонування підприємств, тоді як управлінські методи (Roadmapping, PDCA) забезпечують логічну послідовність і практичну реалізацію стратегічних рішень. У сукупності ці методи створюють методологічну основу формування стратегії сталого розвитку енергетичних компаній, підвищують її адаптивність до високої турбулентності середовища та сприяють довгостроковій конкурентоспроможності й стійкості бізнес-моделі.

Таким чином, формування стратегії сталого розвитку в компаніях енергетичного сектору є системним процесом, який ґрунтується на взаємопов'язаній сукупності принципів, методів та інструментів стратегічного управління. Запропонована система принципів (системності та інтеграції, превентивності, інклюзивності та довгострокової вартості) формує концептуальні рамки стратегічних рішень і забезпечує узгодження економічних, екологічних та соціальних цілей у межах єдиного корпоративного вектора розвитку. Використання комплексу методів стратегічного аналізу, прогнозування та управлінського

моделювання (Delphi, сценарне планування, Foresight, Roadmapping, PDCA, ESG-орієнтований SWOT, PESTEL, бенчмаркінг) дозволяє враховувати галузеву специфіку енергетики, високу турбулентність зовнішнього середовища, довгостроковість інвестиційних циклів і посилення екологічних та регуляторних вимог. У сукупності це забезпечує науково обґрунтоване формування стратегії сталого розвитку, підвищує її адаптивність до умов енергетичного переходу, мінімізує стратегічні та інвестиційні ризики й створює передумови для довгострокової конкурентоспроможності та стійкості енергетичних підприємств.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Актуальність дослідження процесу стратегічного управління компаніями енергетичного сектору зумовлена глибокими трансформаціями галузі, що відбуваються під впливом глобальних кліматичних викликів, енергетичного переходу, цифровізації та зростання геополітичної нестабільності. Для України ці процеси мають особливе значення в умовах повоєнної відбудови енергосистеми, руйнування критичної інфраструктури та необхідності забезпечення енергетичної безпеки на засадах сталого розвитку. За таких умов традиційні моделі управління, орієнтовані переважно на короткострокову економічну ефективність, втрачають здатність забезпечувати довгострокову стійкість енергетичних компаній.

Проведене дослідження дозволило встановити, що сталий розвиток у сучасних умовах виступає не додатковим елементом корпоративної політики, а фундаментальною основою стратегічного управління підприємствами енергетичного сектору. Аналіз наукових підходів засвідчив доцільність застосування системно-цільового, динамічного та ціннісно-орієнтованого підходів, які в сукупності забезпечують узгодження стратегічних цілей компаній із вимогами зовнішнього середовища, можливість гнучкої адаптації до технологічних і регуляторних змін, а також орієнтацію на створення довгострокової цінності для ключових стейкхолдерів.

Узагальнення результатів дослідження дає підстави стверджувати, що ефективне стратегічне управління енергетичними компаніями в умовах сталого розвитку передбачає інтеграцію ESG-факторів на всіх рівнях стратегічного процесу – від формування візії та стратегічного аналізу до вибору інструментів реалізації та оцінювання результативності. Такий підхід забезпечує підвищення конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості та стійкості енергетичних підприємств, а також їх відповідність національним і європейським пріоритетам розвитку енергетичної галузі

Формування стратегії сталого розвитку в компаніях енергетичного сектору є системним процесом, який ґрунтується на взаємопов'язаній сукупності принципів, методів та інструментів стратегічного управління. Запропонована система принципів (системності та інтеграції, превентивності, інклюзивності та довгострокової вартості) формує концептуальні рамки стратегічних рішень і забезпечує узгодження економічних, екологічних та соціальних цілей у межах єдиного корпоративного вектора розвитку. Використання комплексу методів стратегічного аналізу, прогнозування та управлінського моделювання (Delphi, сценарне планування, Foresight, Roadmapping, PDCA, ESG-орієнтований SWOT, PESTEL, бенчмаркінг) дозволяє враховувати галузеву специфіку енергетики, високу турбулентність зовнішнього середовища, довгостроковість інвестиційних циклів і посилення екологічних та регуляторних вимог. У сукупності це забезпечує науково обґрунтоване формування стратегії сталого розвитку, підвищує її адаптивність до умов енергетичного переходу, мінімізує стратегічні та інвестиційні ризики й створює передумови для довгострокової конкурентоспроможності та стійкості енергетичних підприємств.



## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНИХ ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АТ «ДТЕК ДНІПРОВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ»

#### 2.1. Характеристика АТ "ДТЕК Дніпровські електромережі" та аналіз результатів його діяльності

АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі» (АТ «ДТЕК ДЕМ») – це оператор системи розподілу (ОСР), що забезпечує передачу електричної енергії від магістральних мереж до кінцевих споживачів на території Дніпропетровської області. Регіон обслуговування є критично важливим для економіки України, оскільки має високу концентрацію великих промислових споживачів (металургійна, машинобудівна, гірничодобувна галузі).

Ключові аспекти діяльності:

1) Регульована монополія. АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі» здійснює свою діяльність у сфері розподілу електричної енергії, яка за українським законодавством є природною монополією. Функціонування таких компаній не передбачає конкуренції на ринку, а тому вся діяльність суворо контролюється та регулюється Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП). Регулятор визначає граничні тарифи на розподіл електроенергії, затверджує інвестиційні програми, моніторить їх виконання та встановлює стандарти якості розподільчих послуг. До таких стандартів належать загальноприйняті міжнародні показники SAIDI та SAIFI — індекси тривалості та частоти перерв у електропостачанні. Їх дотримання є ключовим критерієм для оцінки операційної ефективності оператора системи розподілу (ОСР), що безпосередньо впливає на задоволеність клієнтів, рівень енергетичної стабільності та відповідність європейським директивам щодо якості електропостачання. Регуляторна модель також передбачає обов’язковість довгострокового планування, прозорості звітності та підтвердження ефективності капітальних вкладень.

2) Масштаб інфраструктури. Компанія володіє і управляє однією з найбільших електророзподільних мереж в Україні, що характеризується не лише протяжністю, а й високою технологічною складністю. Інфраструктура включає 58,5 тис. км повітряних ліній та 5,5 тис. км кабельних мереж різного класу напруги, що забезпечують електропередачу на значну територію Дніпропетровської області. У користуванні підприємства перебуває 328 підстанцій класом напруги 35–150 кВ, які виконують ключові функції у трансформації й розподілі електричної енергії в регіоні. Компанія обслуговує 1,8 млн побутових споживачів і понад 50 тис. юридичних клієнтів, що формує високий рівень операційного навантаження, вимоги до надійності та ефективності управління активами. Масштабність мережі, розгалуженість інфраструктури та значна кількість споживачів зумовлюють необхідність постійної модернізації, цифровізації обліку, автоматизації підстанцій, впровадження систем моніторингу та технічного переоснащення згідно з сучасними стандартами енергетичного сектору.

3) Стратегічна роль у стабільності. У період воєнної агресії проти України компанія виконує критичну функцію, забезпечуючи життєздатність енергетичної системи регіону. Інфраструктура, яка регулярно зазнає пошкоджень унаслідок бойових дій, потребує оперативних ремонтних робіт, відновлення ліній, заміни обладнання та забезпечення резервних схем живлення. Компанія фактично стала однією з ключових опор енергетичної стійкості Дніпропетровської області, забезпечуючи доступність електропостачання, безперервність критично важливих сервісів та підтримку соціально важливої інфраструктури. Така діяльність безпосередньо інтегрується у соціальний компонент сталого розвитку, адже від стабільності роботи розподільчої мережі залежить функціонування медичних закладів, водоканалів, підприємств оборонного комплексу, об'єктів теплопостачання та побутових споживачів. В умовах воєнних ризиків стратегічна роль компанії виходить за межі операційної діяльності і включає елементи кризового реагування, управління ризиками, підвищення енергетичної резилієнтності та підтримку регіональної безпеки.

4) Енергетичний перехід. АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі»

виступає одним з основних операторів, які забезпечують технічні можливості для розвитку відновлюваної енергетики у регіоні. Зростання кількості сонячних та вітрових електростанцій, а також активізація встановлення індивідуальних генеруючих систем (домашніх СЕС) вимагають модернізації мереж, підвищення їх пропускної здатності, впровадження систем релейного захисту, розподіленої генерації та інтелектуальних технологій управління навантаженнями. Компанія забезпечує приєднання нових об'єктів «зеленої» генерації, адаптуючи інфраструктуру до збільшення частки ВДЕ та зростання нерівномірності виробництва. Це сприяє реалізації енергетичного переходу України, підтримує декарбонізацію, знижує залежність від викопних енергоресурсів і відповідає вимогам Європейського зеленого курсу та Національного плану енергетики та клімату. Окремим напрямом стає робота з просьюмерами, які одночасно споживають і виробляють електроенергію, формуючи децентралізовану модель споживання.

Тож, аналіз ключових характеристик діяльності АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі» засвідчує, що компанія поєднує стратегічну важливість для енергетичного сектору з високим рівнем операційної складності та регуляторної відповідальності. Функціонування у статусі природної монополії визначає вимоги до прозорості, ефективності та безумовного дотримання стандартів якості послуг, що забезпечується у тісній взаємодії з НКРЕКП. Масштаб і розгалуженість інфраструктури формують значний обсяг технічних, фінансових та організаційних завдань, які потребують постійної модернізації та розвитку інноваційних рішень. Водночас у воєнних умовах компанія виступає ключовим елементом енергетичної безпеки регіону, забезпечуючи стійкість і безперервність електропостачання, що є критичним як для населення, так і для функціонування промисловості та соціальної інфраструктури. Участь у процесах енергетичного переходу підсилює стратегічну роль підприємства, адже інтеграція відновлюваних джерел енергії та підтримка розвитку просьюмерства створюють передумови для формування сучасної, більш гнучкої та екологічної енергосистеми. Таким чином, діяльність АТ «ДТЕК Дніпровські

електромережі» демонструє поєднання соціальної відповідальності, операційної стійкості та стратегічної орієнтації на сталий розвиток, що формує фундамент для подальшого розвитку компанії й енергетичної інфраструктури регіону в довгостроковій перспективі.

АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі» протягом 2022–2025 років працювало у складних умовах – з огляду на війну, ризики для енергетичної інфраструктури, пошкодження об’єктів. Водночас компанія намагалася зберегти сталість постачання електроенергії, підтримувати розвиток мереж, модернізувати інфраструктуру та впроваджувати нові підходи – зокрема, «зелений» енергетичний вектор та підвищення гнучкості системи. Нижче – по роках, як компанія розвивала діяльність (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Характеристика діяльності АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі»  
протягом 2022–2025 рр.

Рік	Узагальнена характеристика діяльності
2022	Компанія працювала в умовах початку повномасштабної війни та масованих атак на енергетичну інфраструктуру. Пріоритетом стало забезпечення безперервності роботи електромереж за надзвичайних обставин, відновлення пошкоджених об’єктів, підтримання стабільності системи розподілу та мінімізація перебоїв для споживачів. Діяльність супроводжувалася необхідністю швидкого реагування, посиленням готовності до аварійних ситуацій і переглядом підходів до стійкого функціонування в умовах високих ризиків.
2023	Компанія адаптувалася до нових умов, активно розвиваючи та інтегруючи відновлювану енергетику – під’єднано майже 300 об’єктів «зеленої» генерації. ДТЕК зміцнював роль оператора системи розподілу, готував мережу до опалювального сезону, модернізував інфраструктуру та підтримував надійність електропостачання. Рік став періодом поєднання кризового реагування з розвитком: водночас з відбудовою компанія закладала основу для подальшої трансформації і розширення мережевих можливостей.
2024	Рік характеризується активним відновленням та модернізацією мереж. Компанія забезпечила понад 4,7 тис. нових приєднань (44% довоєнного рівня), ефективно працювала зі споживачами через цифрові сервіси. Проводилися масштабні підготовчі роботи до ОЗП 2024–2025: оновлення інфраструктури, підвищення стійкості до пікових навантажень, ремонти після бойових ушкоджень. Компанія демонструвала стабільність, операційну стійкість і продовжувала підтримувати розвиток відновлюваної енергетики.
2025	Році компанія зосередилася на модернізації, підвищенні гнучкості мереж та відновленні пошкодженої інфраструктури: за перше півріччя відремонтовано 542 енергооб’єкти – майже стільки ж, як за весь 2024 рік. Зросла кількість просьюмерів – 444 домогосподарства стали виробниками електроенергії (зростання у 2,5 рази). Компанія сплатила майже 650 млн грн податків, підтверджуючи статус важливого економічного партнера регіону. Діяльність характеризується розширенням «зеленої» генерації, впровадженням нових технологій і зміцненням енергетичної стійкості.

У 2022 році, з початком повномасштабного вторгнення, ДТЕК опинилась перед викликом збереження функціонування енергомереж в умовах воєнних дій. Компанія виступила як критичний учасник енергетичної системи України, забезпечуючи підключення, передачу електроенергії, підтримання роботи мереж навіть за надзвичайних обставин. Це підтверджує факт, що після російських атак значна частина енергетичних об'єктів ДТЕК зазнала ушкоджень, а компанія взяла на себе зобов'язання з відновлення — що заклало основу подальших ремонтів, реструктуризації інфраструктури та подальшої стратегії виживання в кризових умовах. Попри воєнні ризики, підприємство зберігало загальну орієнтацію на стабілізацію системи розподілу, підтримку споживачів і мінімізацію збоїв. Водночас цей рік став точкою початку переосмислення підходів до розвитку: зростання уваги до стійкості, готовності до аварій та підготовки до майбутніх викликів.

У 2023 році діяльність ДТЕК була спрямована на адаптацію до нових умов: компанія продовжила підключення об'єктів відновлюваної генерації — за 11 місяців 2023-го до мереж ДТЕК під'єднано 298 об'єктів «зеленої» генерації, зокрема сонячних електростанцій. Це свідчить про активний рух у бік диверсифікації джерел і зменшення залежності від критичних теплових або централізованих генерацій. Разом з тим, на фоні постійної загрози пошкодження енергетичної інфраструктури, компанія зміцнювала свою роль як оператор розподільчих мереж — забезпечувала подачу електроенергії, підтримувала роботу систем розподілу, готувалася до опалювального сезону. Зусилля були спрямовані на збереження надійності постачання, модернізацію об'єктів, а також розвиток нових напрямів у генерації та розподілі. Цей рік ознаменувався діалектикою між кризовим контекстом та прагненнями до оновлення: підприємство не лише витримувало тиск, але й розвивало «зелені» активи, готуючи платформу для подальших трансформацій.

2024 рік став для ДТЕК роком активної відбудови, модернізації і нарощування адаптивності системи. Попри складну ситуацію — обстріли, ризики — компанія забезпечила зростання масштабів приєднань: за 2024 рік виконано

4,7 тисячі приєднань нових клієнтів до мережі, що становить понад 44% від довоєнного рівня. Це означає, що попит на підключення зберігався, а компанія змогла підтримати процедури у складних умовах, зокрема через онлайн-сервіси «Прості приєднання». Водночас вона готувалася до опалювального сезону 2024–2025 (ОЗП), оновлюючи мережеву інфраструктуру, покращуючи готовність до пікових навантажень, ремонтуючи або модернізуючи об’єкти. Фінансова й інфраструктурна стабільність дозволила не лише підтримати послуги споживачам, але й зберегти потенціал для розвитку «зеленої» генерації та клієнтських підключень. Таким чином, 2024 рік став роком відновлення та поступової стабілізації мереж, незважаючи на обставини — компанія демонструвала стійкість і адаптивність.

2025 рік характеризується подальшим розвитком, модернізацією, підвищенням гнучкості та впровадженням нових інструментів: в першому півріччі компанія відремонтувала понад 500 енергетичних об’єктів, пошкоджених через бойові дії, — 542 об’єкти відновлено, що практично врівноважує показники за весь 2024 рік. Крім того, у 2025 році вже 444 мешканці регіону стали просьюмерами — тобто самі виробляють електроенергію (наприклад, через домашні сонячні системи), що майже в 2,5 рази перевищує відповідний показник попереднього року. Це свідчить про активне стимулювання «зеленої» генерації та залучення кінцевих споживачів до виробництва енергії. Також за перші місяці 2025 року компанія сплатила значну суму податків — майже 650 млн гривень, що підкреслює її роль як стабільного платника і важливого суб’єкта економіки, незважаючи на військові та ринкові виклики. Водночас ДТЕК продовжує відновлювати інфраструктуру, реагуючи на наслідки бойових дій, забезпечуючи стабільність енергопостачання, підтримуючи нові моделі генерації і демонструючи гнучкість бізнес-моделі.

За період з 2022 по 2025 рік АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі» пройшло шлях від критичного реагування на руйнування енергетичної інфраструктури до адаптивного, стійкого і трансформаційного розвитку. Компанія зберегла свою операційну спроможність в умовах війни, забезпечувала

підключення нових клієнтів, підтримувала аварійні ремонти, оновлювала мережеву базу, водночас поступово розвивала «зелену» генерацію та залучала споживачів як просьюмерів. Фінансова стабільність, значна роль у сплаті податків, модернізація та відновлення активів — все це вказує на те, що ДТЕК не просто переживає кризу, а формує нову, більш гнучку й стійку модель функціонування. Такий розвиток створює передумови для подальшої стабілізації, модернізації та адаптації до постійних викликів, що особливо важливо для енергетичного сектору в умовах тривалої невизначеності.

Результати діяльності АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі» представлені у табл. 2.1.

Таблиця 2.2

Аналіз доходу, витрат та фінансових результатів АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення, тис. грн.	
				2023р./2022р.	2024р./2023р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5940565	8035035	10554170	2094470	2519135
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6097970	7753331	9259233	1655361	1505902
Валовий прибуток / збиток	-157405	281704	1294937	439109	1013233
Інші операційні доходи	93114	237580	310378	144466	72798
Адміністративні витрати	288313	301013	396272	12700	95259
Витрати на збут				0	0
Інші операційні витрати	255574	264793	297794	9219	33001
Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток / збиток	-608178	-46522	911249	561656	957771
Інші фінансові доходи	103711	329659	163370	225948	-166289
Інші доходи	21803	122295	62618	100492	-59677
Фінансові витрати	170040	368798	170745	198758	-198053
Інші витрати	744520	9318	19224	-735202	9906
Фінансові результати від звичайної діяльності: прибуток / збиток	-1397224	27316	947268	1424540	919952
Чистий прибуток / збиток	-1143796	18737	793072	1162533	774335
				0	0
Загальна сума активів	9982201	9943197	10622089	-39004	678892
Загальна сума власного капіталу	6136875	6929947	6929947	793072	0
Рентабельність активів (економічна рентабельність)	0,00	0,19	7,47	0,19	7,28
Рентабельність власного капіталу (фінансова рентабельність)	0,00	0,27	11,44	0,27	11,17
Рентабельність продажу (комерційна рентабельність)	0,00	0,00	8,63	0,00	8,63
Рентабельність виробництва (рентабельність витрат)	0,00	3,63	13,99	3,63	10,35

Аналіз доходів, витрат і фінансових результатів АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі» за період 2022–2024 рр. свідчить про суттєве зростання масштабів операційної діяльності та покращення фінансового стану підприємства на тлі загальносекторальних викликів. Чистий дохід підприємства зростає щороку високими темпами: у 2023 році — на 2,09 млрд грн, а у 2024 році — ще на 2,52 млрд грн. Це свідчить про розширення обсягів робіт, збільшення навантаження на мережу, зростання кількості приєднань, а також про збільшення вартості розподільчих послуг у зв'язку з воєнним станом та необхідністю інвестицій у відновлення. Доходи зростають швидше, ніж витрати, що є позитивною ознакою формування прибуткової моделі діяльності.

Собівартість реалізованої продукції також демонструє збільшення — на 1,66 млрд грн у 2023 році та на 1,50 млрд грн у 2024 році. Зростання витрат є логічним наслідком масштабних відновлювальних робіт, збільшення потреб у матеріалах, підрядних роботах, ремонтах, заходах з модернізації та забезпечення стабільності мереж у воєнний час. Водночас швидше зростання доходів порівняно з витратами призвело до переходу від збиткового валового результату у 2022 році до значного валового прибутку в 2024 році — понад 1,29 млрд грн. Це свідчить про підвищення операційної ефективності та кращу маржинальність діяльності.

Операційні доходи та витрати також демонструють суттєві зміни. Інші операційні доходи у 2024 році збільшилися в понад три рази порівняно з 2022 роком, що може бути пов'язано з компенсаціями за відновлювальні роботи, доходами від приєднань або іншими надходженнями, пов'язаними з виконанням спеціальних завдань у межах енергосистеми. Адміністративні витрати зростають поступово, що відображає збільшення загальних витрат на управління, логістику, персонал і координацію відновлювальних програм. Інші операційні витрати також зросли, що відповідає підвищенню загального обсягу операційної діяльності.

Найбільш показовою є динаміка фінансового результату від операційної діяльності: збиток 2022 року у –608,2 млн грн змінився майже нульовим



результатом у 2023 році та значним прибутком у 911,2 млн грн у 2024 році. Такий розворот пояснюється стабілізацією роботи мереж, оптимізацією витрат, покращенням тарифного механізму та підвищенням ефективності управління фінансовими потоками.

Фінансові доходи і витрати також демонструють важливі тенденції. Інші фінансові доходи суттєво зросли у 2023 році, але зменшилися у 2024 році, проте залишилися на рівні, достатньому для підтримки фінансового результату. Фінансові витрати в 2024 році суттєво скоротилися з 368,8 млн грн до 170,7 млн грн, що свідчить про зменшення боргового навантаження і поліпшення структури капіталу. Важливою є також різка зміна інших витрат — у 2022 році вони становили 744,5 млн грн, але у 2023–2024 роках були мінімальними, що значно поліпшило загальний фінансовий результат.

Прибуток від звичайної діяльності зріс від глибокого збитку у 2022 році (–1,4 млрд грн) до 947 млн грн у 2024 році. Аналогічна тенденція спостерігається і за чистим фінансовим результатом: збиток у –1,14 млрд грн у 2022 році змінився прибутком у 793 млн грн у 2024 році. Це свідчить про успішне відновлення фінансової життєздатності компанії, збільшення внутрішніх резервів та стійкість до зовнішніх шоків.

Показники рентабельності демонструють надзвичайно позитивну динаміку. Рентабельність активів зросла з нульового значення до 7,47%, рентабельність власного капіталу — до 11,44%, а рентабельність продажу — до 8,63%. Показники рентабельності виробництва збільшилися до 13,99%, що підтверджує зростання продуктивності витрат і результативності операційних процесів. Це говорить про формування фінансово ефективної моделі діяльності та конкурентної стійкості підприємства у межах регульованої діяльності.

Тож, загалом фінансова динаміка АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі» у 2022–2024 рр. відображає процес трансформації від кризового стану, зумовленого воєнними діями та великими обсягами аварійних робіт, до стабілізації та зростання операційної ефективності. Компанії вдалося не лише компенсувати фінансові втрати 2022 року, але й забезпечити стале зростання доходів, покращити структуру витрат, скоротити боргове навантаження та

сформувати значний прибуток у 2024 році. Зростання рентабельності та позитивна динаміка фінансових результатів свідчать про підвищення стійкості підприємства, ефективність управлінських рішень, здатність адаптуватися до зовнішніх ризиків і реалізовувати модернізаційні програми. Такі результати підтверджують, що компанія поступово переходить від моделі антикризового реагування до моделі стратегічного розвитку, орієнтованої на підвищення якості послуг, модернізацію мереж, інтеграцію ВДЕ та забезпечення енергетичної безпеки регіону.

Таким чином, АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі» є оператором системи розподілу електричної енергії та виконує стратегічну функцію забезпечення електропостачання споживачів Дніпропетровського регіону. Основний вид діяльності підприємства — розподіл електроенергії та обслуговування розподільчих мереж, які охоплюють значну частину області та становлять критично важливу інфраструктуру.

Аналіз тенденцій розвитку підприємства у 2022–2025 роках свідчить про поступовий перехід від кризового реагування до системного відновлення та модернізації. У 2022 році компанія працювала в умовах масштабних руйнувань і була зосереджена на підтриманні базової стабільності мереж. У 2023 році відбулося адаптивне зміцнення операційної діяльності та активізація під'єднання відновлюваних джерел енергії. У 2024 році підприємство перейшло до етапу відбудови, значного збільшення приєднань та технологічного оновлення. Початок 2025 року демонструє подальше розширення відновлювальних робіт, зростання кількості просьюмерів, підвищення гнучкості та стійкості інфраструктури, що підтверджує зміцнення позицій компанії в регіональній енергосистемі.

Узагальнюючи кількісні результати, можна зазначити, що підприємство демонструє чітку позитивну динаміку: стабільне зростання доходів, поступове покращення фінансових результатів, підвищення ефективності діяльності та зміцнення структури капіталу. Сукупність цих показників свідчить про відновлення фінансової стійкості та поступовий розвиток підприємства в умовах високих зовнішніх викликів.

2.2. Діагностика система управління АТ "ДТЕК Дніпровські електромережі" та оцінка її готовності до запровадження системи сталого розвитку.

Діагностика системи управління АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі» (АТ «ДТЕК ДЕМ») необхідна для оцінки її готовності до інтеграції принципів сталого розвитку (ESG) та реалізації відповідної стратегії.

Діагностику системи управління АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі» необхідно розпочати з усвідомлення того, що підприємство не є повністю автономною організацією. Воно функціонує у складі Групи ДТЕК — найбільшого приватного енергетичного холдингу України, а тому його управлінська модель, політики, стандарти та стратегічні орієнтири формуються та координуються на рівні холдингу. Відповідно, оцінка системи управління АТ «ДТЕК ДЕМ» потребує аналізу його місця в корпоративній структурі ДТЕК, оскільки саме інтеграція в єдиний управлінський контур визначає підхід до прийняття рішень, планування, контролю, інвестицій та реалізації ESG-принципів.

Група ДТЕК є найбільшим приватним енергетичним холдингом України, який об'єднує компанії повного енергетичного циклу: від видобутку енергоресурсів до виробництва, передачі, розподілу і постачання електроенергії кінцевим споживачам. Управління здійснюється через центральні корпоративні органи, що відповідають за стратегічне планування, фінансовий контроль, ризик-менеджмент, ESG-політику, комплаєнс, цифрову трансформацію та стандарти корпоративного управління. Така модель організації забезпечує уніфікованість політик, прозорість процесів і відповідність міжнародним стандартам, зокрема принципам сталого розвитку, які є ключовими для ДТЕК як учасника європейського енергетичного ринку.

Організаційна структура ДТЕК побудована за принципом вертикальної інтеграції з поділом на стратегічні бізнес-напрями: генерацію електроенергії (теплову, відновлювану), енергетичну дистрибуцію, комерційний продаж електроенергії, газовидобуток, енергосервіс та інновації. Кожен напрям функціонує у межах власних операційних компаній, але під єдиною системою

корпоративного управління. Централізовані функції ДТЕК — фінанси, HR, закупівлі, корпоративні стандарти, стратегічний менеджмент, ESG-нагляд — забезпечують контроль і синхронізацію ключових управлінських процесів у всіх дочірніх компаніях.

АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі» входить до бізнес-напрямку DTEK Grids – оператора розподільчих систем. У межах холдингу саме цей напрям відповідає за експлуатацію, модернізацію та розвиток електророзподільних мереж у кількох регіонах України. До DTEK Grids також належать Київські, Одеські, Донецькі та інші електромережеві компанії. Це дає змогу формувати єдину політику управління якістю розподілу, уніфікувати технічні стандарти, запроваджувати спільні ІТ-рішення та впроваджувати масштабні інфраструктурні програми по всій країні.

Місце АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі» в групі є ключовим, оскільки компанія обслуговує один із найбільших у країні енергетичних регіонів — Дніпропетровську область, яка має високий рівень промислового навантаження та критичної інфраструктури. Компанія виконує стратегічну функцію забезпечення стабільної роботи однієї з найбільш навантажених і технічно складних мереж. Завдяки інтеграції в структуру DTEK Grids, АТ «ДТЕК ДЕМ» працює відповідно до корпоративної моделі управління активами (Asset Management), моделі операційної ефективності (Operational Excellence) та спільної цифрової платформи для управління мережами.

Інтеграція АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі» у систему ДТЕК забезпечує компанії доступ до централізованих процесів формування політик, управління ризиками, планування інвестицій, впровадження інновацій і стандартів сталого розвитку (ESG). Зокрема, всі мережеві компанії холдингу працюють у межах єдиної системи корпоративного комплаєнсу, фінансової прозорості, аудиту, екологічного контролю та соціальної відповідальності. Це гарантує узгодженість стратегічних рішень, підвищує якість операційних процесів та забезпечує впровадження передових практик енергетичного менеджменту.

Таблиця 2.3

## Структура ДТЕК та місце АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі» у групі

Структура управління	Характеристика
Група ДТЕК (DTEK Group)	Найбільший приватний енергетичний холдинг України, який охоплює повний енергетичний ланцюг: видобуток, генерацію, розподіл, постачання, енергосервіс та інновації. Управління централізоване, із загальними корпоративними стандартами, політиками, комплаєнсом та ESG-цілями.
Корпоративна модель управління ДТЕК	Включає стратегічне планування, централізоване фінансове управління, управління ризиками, політики сталого розвитку, комплаєнс, HR, закупівлі та цифрову трансформацію. Функції реалізуються на рівні холдингу та поширюються на всі дочірні компанії.
Стратегічні бізнес-напрями ДТЕК	1) DTEK Energy (традиційна генерація) 2) DTEK Renewables (ВДЕ) 3) DTEK Grids (розподіл електроенергії) 4) DTEK Oil&Gas (газовидобуток) 5) DTEK Supply/ESCo (постачання та енергоефективність) Управління здійснюється за принципом вертикальної інтеграції.
DTEK Grids – оператор розподільчих систем	Стратегічний напрям, відповідальний за експлуатацію, розвиток і модернізацію електричних мереж у регіонах. Забезпечує стандарти якості SAIDI/SAIFI, цифровізацію мереж, інвестиційне планування та впровадження сучасних практик Asset Management.
Склад DTEK Grids	До складу входять: АТ «ДТЕК Київські Електромережі», АТ «ДТЕК Одеські Електромережі», АТ «ДТЕК Дніпровські Електромережі», АТ «ДТЕК Донецькі Електромережі» та інші оператори регіональних мереж. Усі працюють за єдиними стандартами корпоративного управління.
Місце АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі» у структурі	Є однією з ключових компаній напряму DTEK Grids, обслуговує один із найбільших енергетичних регіонів України. Забезпечує розподіл електроенергії в Дніпропетровській області, виконує критичну функцію стабільності енергосистеми та має високе інфраструктурне навантаження.
Управлінська інтеграція АТ «ДТЕК ДЕМ» у політики холдингу	Компанія повністю працює у межах корпоративних політик ДТЕК: фінансової звітності, аудиту, ESG, безпеки праці, ризик-менеджменту, технічних стандартів, цифрових сервісів та корпоративного комплаєнсу. Це забезпечує прозорість, уніфікованість рішень і відповідність міжнародним стандартам.
Переваги інтеграції в Групу ДТЕК	Доступ до інвестиційних програм, єдиних цифрових платформ, міжнародних стандартів ESG, централізованого управління якістю, зниження ризиків, підтримка в період воєнних загроз, узгодженість стратегічних рішень та можливість масштабування інновацій.

Організаційна структура АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі» є частиною корпоративної моделі управління, встановленої Групою ДТЕК, що визначає логіку підпорядкування, розподіл функцій та стандарти менеджменту для всіх дочірніх компаній. У межах холдингу підприємство працює за

принципами матричної структури, яка поєднує як вертикальні (функціональні), так і горизонтальні (операційні, регіональні) лінії підпорядкування.

Таблиця 2.4

Характеристика організаційної структури та моделі управління групи ДТЕК та місце АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі» у групі

Елемент	Характеристика (змістовний опис)
Тип організаційної структури	Матрична структура, притаманна великим вертикально інтегрованим енергетичним холдингам. Забезпечує поєднання вертикального (корпоративні функції) та горизонтального (операційна діяльність) управління.
Основний принцип підпорядкування	Подвійне підпорядкування: 1) корпоративним функціям ДТЕК (фінанси, IT, HR, комплаєнс, ESG), 2) операційним дирекціям DTEK Grids (технічна політика, ремонтні програми, експлуатація мереж).
Корпоративний рівень управління (ДТЕК)	Забезпечує стандарти, політики, цифрові платформи, контроль фінансів, комплаєнс, управління ризиками, інвестиціями й ESG-наглядом. Забезпечує уніфікацію підходів у всіх дочірніх компаніях.
Операційний рівень управління (DTEK Grids)	Координує технічні процеси, експлуатацію та ремонт мереж, аварійно-відновлювальні роботи, розвиток інфраструктури, якість послуг (SAIDI/SAIFI).
Локальний рівень управління (АТ «ДТЕК ДЕМ»)	Організує виробничо-технічну діяльність, взаємодію з клієнтами, оперативне управління мережами, реагування на аварійні події, місцеві ремонтні програми.
Переваги матричної структури	Централізована координація, уніфікація стандартів, спільні цифрові рішення, підвищена операційна ефективність, оптимізація ресурсів, доступ до корпоративних інвестиційних програм.
Обмеження структури	Можливе уповільнення прийняття локальних рішень через подвійне підпорядкування; підвищені вимоги до комунікації; потреба в узгодженні з корпоративними службами.
Місце АТ «ДТЕК ДЕМ» у групі	Ключова компанія напряму DTEK Grids, яка забезпечує розподіл електроенергії у Дніпропетровській області. Виконує стратегічну функцію підтримання стабільності однієї з найбільш навантажених мереж в Україні.

Тип організаційної структури. АТ «ДТЕК ДЕМ» функціонує в рамках матричної структури управління, що є типовою для великих вертикально інтегрованих енергетичних груп. Така модель передбачає одночасне підпорядкування керівників середньої та нижчої ланки двом центрам впливу: 1) центральним корпоративним функціям ДТЕК, які забезпечують стандартизацію та централізацію ключових процесів – фінансів, закупівель, IT, HR, комплаєнсу, ризик-менеджменту, ESG; 2) операційним керівникам DTEK Grids, відповідальним за

щоденне управління мережами, оперативно-технологічні рішення, ремонтні та технічні програми. Таке поєднання дозволяє зберігати стратегічну єдність та відповідність загальній політиці холдингу, одночасно забезпечуючи підприємству гнучкість у реагуванні на локальні технічні та операційні потреби.

Організаційно у межах групи DTEK Grids AT «ДТЕК ДЕМ» підпорядковується:

- 1) Центральному офісу DTEK Grids – з питань технічної політики, стратегічного розвитку, модернізації мереж та операційної ефективності;
- 2) Корпоративному центру ДТЕК – із фінансових, юридичних, закупівельних, IT і HR-питань;
- 3) Власній дирекції підприємства – з питань організації технічних робіт, взаємодії з клієнтами, експлуатації мереж, аварійно-ремонтної діяльності.

А отже, система управління AT «ДТЕК Дніпровські електромережі» є багаторівневою, інтегрованою у корпоративний контур ДТЕК та водночас орієнтованою на забезпечення високої операційної ефективності в умовах значного навантаження на регіональну енергетичну інфраструктуру.

Організаційна структура AT «ДТЕК Дніпровські електромережі» побудована за принципом функціонально-операційного поділу, що забезпечує чіткий розподіл відповідальності між управлінськими рівнями та підрозділами підприємства. Ключовим системоутворюючим елементом виступає багаторівнева модель корпоративного управління, яка включає стратегічний, тактичний та операційний рівні.

1) Стратегічний рівень управління. На стратегічному рівні функції корпоративного управління реалізують: Загальні збори акціонерів, Наглядова рада та Правління підприємства. 1.1) Загальні збори акціонерів визначають основні напрями діяльності, затверджують річні плани, фінансові результати та ключові управлінські рішення. 1.2) Наглядова рада здійснює контроль за виконанням стратегічних цілей, дотриманням політик, системи внутрішнього контролю та корпоративної відповідальності. 1.2) Правління очолює виконавчу діяльність підприємства, приймає рішення щодо розвитку мереж, інвестиційних програм, фінансового планування та організації операційної діяльності.

2) Тактичний рівень управління. На тактичному (директорському) рівні функціонують основні дирекції підприємства, відповідальні за ключові напрями діяльності, зокрема: 2.1) Фінансова дирекція (планування, бюджетування, облік, контроль витрат). 2.2) Технічна дирекція (експлуатація електромереж, технічна політика, ремонтні програми). 2.3) Дирекція з операційної діяльності (організація розподілу, диспетчеризація, контроль якості постачання). 2.4) Клієнтська дирекція (взаємодія зі споживачами, договори, підключення, сервісні послуги). 2.5) Дирекція з безпеки та охорони праці (технічна безпека, контроль дотримання норм). 2.6) Дирекція з розвитку та інновацій (цифрові рішення, модернізація мереж, впровадження інтелектуальних систем обліку, Smart Grid-проекти). Ці дирекції забезпечують реалізацію стратегічних цілей на середньостроковому горизонті та координують діяльність виробничих та адміністративних підрозділів.

3) Операційний рівень управління. Операційний рівень представлений виробничими відділеннями, районами електричних мереж (РЕМ), аварійно-ремонтними службами, диспетчерськими центрами та підрозділами технічного обслуговування. Саме цей рівень відповідає за щоденну експлуатацію мереж, реагування на аварійні ситуації, виконання ремонтних робіт, забезпечення технічної підтримки та оперативного контролю параметрів електропостачання.

Структура операційної діяльності включає: виробничі дільниці та РЕМ; служби високовольтних і низьковольтних мереж; центри обслуговування клієнтів; електротехнічні служби; оперативно-диспетчерські групи; служби метрології та енергообліку.

Особливості корпоративного управління АТ «ДТЕК ДЕМ». Корпоративне управління підприємства базується на принципах прозорості, відповідальності та дотримання корпоративних політик. Основні елементи корпоративного управління включають:

1) Систему внутрішнього контролю, що забезпечує нагляд за фінансовою дисципліною, ризиками та відповідністю внутрішнім процедурам.

2) Систему управління ризиками, орієнтовану на технічні, фінансові,



операційні та регуляторні ризики.

3) Корпоративні регламенти та стандарти, що визначають правила ухвалення рішень, комунікації, взаємодії між підрозділами.

4) Функціонування комітетів (інвестиційного, аудиторського, з технічної політики тощо), що забезпечують контроль якості управлінських рішень.

5) Принципи відповідальності та підзвітності, що передбачають регулярну звітність підрозділів, аналіз KPI та перегляд ефективності.

Наступним елементом діагностики системи управління виступає оцінка системи управління якістю та операційною ефективністю, яка визначає здатність підприємства підтримувати стабільний рівень послуг, відповідати вимогам регулятора та забезпечувати соціальну складову сталого розвитку.

Система управління якістю та операційною ефективністю АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі» ґрунтується на принципах безперервного вдосконалення, дотримання міжнародних стандартів та впровадження сучасних технологічних рішень. Ці підходи забезпечують виконання ключової функції підприємства – надійного та безперебійного розподілу електричної енергії споживачам регіону.

Управління якістю та операційна ефективність:

1) АТ "ДТЕК Дніпровські електромережі" впроваджує та підтримує міжнародні стандарти управління: ISO 9001 – система менеджменту якості, що регулює процеси планування, контролю та оцінки результатів; ISO 45001 – система охорони праці та безпеки персоналу, спрямована на мінімізацію виробничих ризиків. Застосування цих стандартів забезпечує високу дисципліну виробничих і управлінських процесів, підвищує рівень прозорості та слугує основою для формування соціального та економічного компонентів сталого розвитку.

2) Управління надійністю (Reliability Management)

Оцінка якості послуг розподілу здійснюється через галузеві індикатори: SAIDI (середня тривалість перерв у електропостачанні; SAIFI (середня частота відключень). Ці показники формуються відповідно до вимог НКРЕКП і є

ключовими індикаторами соціальної складової сталого розвитку, оскільки надійність електропостачання безпосередньо впливає на комфорт, безпеку та якість життя споживачів. Підтримання нормативних значень SAIDI/SAIFI є пріоритетним операційним завданням компанії.

3) Технологічна модернізація та цифровізація. АТ «ДТЕК ДЕМ» активно модернізує технічну базу і впроваджує цифрові інструменти, характерні для сучасної енергетичної інфраструктури. Основні напрями включають: Smart Grid-рішення (підвищення гнучкості та керованості мереж); SCADA-системи (моніторинг і дистанційне керування об'єктами); GIS-технології (геоінформаційний аналіз і цифрова інвентаризація мереж). Впровадження цих технологій створює комплексний ефект: екологічний – зниження технічних втрат у мережах; економічний – підвищення ефективності операційної діяльності; соціальний – скорочення часу аварійного реагування та покращення якості послуг.

Оцінка системи управління якістю та операційної ефективності дає можливість визначити, наскільки підприємство здатне забезпечувати стабільність виробничих процесів, дотримання вимог регулятора та підтримання належного рівня надійності електропостачання. Проте повноцінна діагностика управлінського потенціалу АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі» потребує ширшого погляду на діяльність компанії – зокрема, через призму сталого розвитку. Саме тому наступним кроком є аналіз готовності системи управління до запровадження системи сталого розвитку (ССД), що охоплюють екологічні, соціальні, управлінські та ризик-орієнтовані аспекти функціонування підприємства. Для цього доцільно узагальнити ключові результати у вигляді структурованої табл. 2.5.

Проведена діагностика свідчить, що система управління АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі» демонструє високий рівень готовності до запровадження системи сталого розвитку. Основні управлінські компоненти — корпоративне управління, організаційна структура, система управління якістю, охорона праці, операційна діяльність та цифровізація — вже сьогодні забезпечують необхідний фундамент для інтеграції екологічних, соціальних та

управлінських підходів до розвитку підприємства.

Таблиця 2.5

Діагностика готовності системи управління АТ «ДТЕК ДЕМ» до запровадження системи сталого розвитку (ССД)

Компонент	Поточний стан	Рівень готовності до ССД	Висновок та рекомендації
Корпоративне управління	Функціонує Наглядова рада, Правління; діють політики комплаєнсу, антикорупції, внутрішнього контролю.	Високий	Доцільно офіційно закріпити інтеграцію складових сталого розвитку у корпоративні політики та рішення органів управління.
Організаційна структура	Чіткий розподіл повноважень між стратегічним, тактичним та операційним рівнями.	Високий	Забезпечити координаційний механізм для ССД між функціональними підрозділами (фінанси, технічна дирекція, HR).
Система управління якістю (ISO 9001)	Стандартизовані процеси, внутрішні аудити, контроль послуг.	Високий	Використовувати систему якості як основу для оцінки сталості процесів та впливу на споживачів.
Охорона праці та безпека (ISO 45001)	Сучасна система безпеки, регулярні навчання, контроль інцидентів.	Високий	Посилити звітність щодо показників безпеки та впроваджувати соціальні індикатори для оцінки ССД.
Операційна діяльність та надійність мереж (SAIDI/SAIFI)	Показники контролюються та відповідають вимогам НКРЕКП; ведуться модернізаційні роботи.	Високий	Інтегрувати SAIDI/SAIFI як ключові соціальні індикатори сталого розвитку.
Цифровізація та технології (Smart Grid, SCADA, GIS)	Активно впроваджуються цифрові та автоматизовані системи.	Високий	Розширити застосування даних технологій для моніторингу екологічних та соціальних показників ССД.
Управління екологічними аспектами	Є програми з енергоефективності та зниження втрат; часткова екозвітність.	Середній–високий	Поглибити локальну екозвітність, інтегрувати екологічні цілі в інвестиційні програми.
Соціальна відповідальність та робота з громадами	Активні соціальні програми, підтримка споживачів, відновлення мереж.	Високий	Посилити прозорість соціальних витрат і взаємодію з місцевими громадами.
Управління персоналом (HR)	Є програми розвитку, навчання, кадровий резерв, соціальний пакет.	Високий	Додати навчальні програми з компетенцій ССД та ESG.
Система ризик-менеджменту	Потужний контроль операційних і фінансових ризиків; недостатня увага кліматичним ризикам.	Середній	Інтегрувати кліматичні, фізичні та перехідні ризики у загальну систему ризик-менеджменту.
Інвестиційне планування	Інвестиції спрямовані на модернізацію мереж та підвищення надійності.	Середній–високий	Включати екологічні та соціальні критерії у процес відбору інвестиційних проєктів.
Прозорість та звітність	Регулярна фінансова та операційна звітність; частина даних щодо ССД — на рівні холдингу.	Середній	Розробити окремий розділ ССД або ESG у річній звітності підприємства.

Особливо сильними сторонами є наявність чіткої системи контролю, висока якість операційних процесів, розвинуті програми для персоналу та значна соціальна роль компанії у забезпеченні надійного електропостачання регіону.

Водночас окремі елементи потребують подальшого розвитку, зокрема управління екологічними аспектами, прозорість звітності та інтеграція кліматичних ризиків у загальну систему ризик-менеджменту. Важливим кроком також є включення критеріїв сталого розвитку до інвестиційного планування та формалізація ролі ССД/ESG у процесах корпоративного управління. Загалом АТ «ДТЕК ДЕМ» знаходиться на високому рівні організаційної та управлінської готовності до впровадження системи сталого розвитку, що створює сприятливі умови для підвищення стійкості, соціальної відповідальності та конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.

Таким чином, діагностика системи управління АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі» показала, що підприємство має зрілу та ефективно функціонуючу управлінську модель, здатну забезпечувати стабільність виробничих процесів і надійність електропостачання в умовах підвищених технічних та зовнішніх ризиків. Чіткий розподіл повноважень між стратегічним, тактичним і операційним рівнями, наявність сучасних механізмів контролю якості, впровадження міжнародних стандартів ISO 9001 та ISO 45001, високий рівень цифровізації (Smart Grid, SCADA, GIS) і системний підхід до управління надійністю формують сильну інституційну основу діяльності підприємства. Управлінські процеси характеризуються прозорістю, підзвітністю та здатністю швидко адаптуватися до змін регуляторного середовища. Разом з тим подальшого розвитку потребують окремі управлінські елементи, зокрема екологічна складова, поглиблення локальної звітності у сфері сталого розвитку та інтеграція кліматичних і перехідних ризиків у систему ризик-менеджменту. Загалом результати діагностики свідчать про високий рівень готовності АТ «ДТЕК ДЕМ» до запровадження системи сталого розвитку, що відкриває можливості для посилення стійкості, зміцнення соціальної відповідальності та забезпечення довгострокової ефективності підприємства.

### 2.3. Діагностика стратегічного потенціалу для забезпечення сталого розвитку АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі»

Оцінка системи управління АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі» засвідчила, що підприємство має сформовані інституційні механізми, здатні забезпечувати належний рівень операційної стійкості та якісного управління. Наступним кроком діагностики є визначення стратегічного потенціалу, який дозволяє підприємству не лише підтримувати поточну ефективність, але й забезпечувати довгостроковий сталий розвиток в умовах зростаючих технологічних, регуляторних та соціально-економічних викликів. Дослідження стратегічного потенціалу передбачає аналіз ресурсних можливостей, інноваційної спроможності, фінансової стійкості, кадрового забезпечення та здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Визначення цих аспектів дає змогу оцінити, наскільки АТ «ДТЕК ДЕМ» здатне реалізувати стратегічні цілі та інтегрувати принципи сталого розвитку у свою діяльність.

Оцінюючи стратегічний потенціал АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі», насамперед необхідно визначити базові можливості підприємства, що формують основу його довгострокового сталого розвитку. Вихідною складовою такого аналізу є структурний потенціал, який включає наявні інфраструктурні активи та джерела їхнього формування. Саме стан, масштаб і фінансова забезпеченість інфраструктури визначають здатність компанії підтримувати надійність електропостачання, реалізовувати інвестиційні програми та впроваджувати технологічні зміни.

Структурний потенціал (активи та інфраструктура) є фундаментальною передумовою для формування та реалізації стратегії сталого розвитку, оскільки інвестиції у модернізацію та екологічні проєкти вимагають значних і стабільних фінансових ресурсів.

1) До складу структурного потенціалу перш за все відносять господарські активи підприємства та джерела їхнього формування. У табл. 2.6 представлений аналіз господарських активів АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі».

Аналіз динаміки необоротних активів у 2022–2024 роках свідчить про структурні зміни у довгостроковій ресурсній базі АТ «ДТЕК Дніпровські

електромережі».

Таблиця 2.6

## Аналіз господарських активів АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі»

Види господарських активів	2022	2023	2024	Відхилення, тис. грн.	
				2023/2022	2024/2023
Необоротні активи					
Нематеріальні активи	96335	65991	184546	-30344	118555
Первісна вартість	167676	199480	327444	31804	127964
Накопичена амортизація	71341	133489	142898	62148	9409
Коефіцієнт зносу, %	42,55	66,92	43,64	24,37	-23,28
Незавершені капітальні інвестиції	735326	281170	397117	-454156	115947
Основні засоби	6695493	7011085	7294846	315592	283761
Первісна вартість	8396118	9637447	10896000	1241329	1258553
Знос	1700625	2626362	3601154	925737	974792
Коефіцієнт зносу, %	20,25	27,25	33,05	7,00	5,80
Довгострокова дебіторська заборгованість	144454	70641	42702	-73813	-27939
Разом необоротні активи	7671608	7428887	7919211	-242721	490324
Оборотні активи				0	0
Запаси	93651	90917	90367	-2734	-550
виробничі запаси	87258	84840	83673	-2418	-1167
товари	6393	6077	6694	-316	617
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	220295	242465	238423	22170	-4042
Дебіторська заборгованість за розрахунками:					
За виданими авансами	204029	216611	221504	12582	4893
З бюджетом	71717	42954	34305	-28763	-8649
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1680	3728	2961	2048	-767
Інша поточна дебіторська заборгованість	429613	247870	546700	-181743	298830
Гроші та їх еквіваленти	755372	1273400	1460554	518028	187154
рахунки в банках				0	0
Витрати майбутніх періодів	1132	187	4467	-945	4280
Інші оборотні активи	532975	396178	103596	-136797	-292582
Разом оборотні активи	2310464	2514310	2702878	203846	188568
Загальна вартість господарських активів	9982201	9943197	10622089	-39004	678892

Зростання вартості основних засобів і нематеріальних активів у 2024 році вказує на активізацію інвестицій у цифровізацію та оновлення виробничо-технічних елементів мереж. Одночасно підвищення коефіцієнта зносу основних засобів відображає інтенсивну експлуатацію інфраструктури та необхідність

подальших вкладень у модернізацію. Зменшення незавершених капітальних інвестицій у 2023 році із частковим відновленням у 2024 році підтверджує вплив воєнних ризиків на інвестиційні цикли підприємства. Загалом необоротні активи демонструють поступове оновлення та зміцнення технологічної бази, що формує основу для довгострокових технічних рішень.

Оборотні активи характеризуються стабільною тенденцією зростання, що забезпечує підприємству належний рівень ліквідності та гнучкості в управлінні поточними ресурсами. Незважаючи на зменшення запасів, підприємство нарощує обсяги грошових коштів, що свідчить про ефективну операційну діяльність і можливість укриття короткострокових ризиків. Дебіторська заборгованість залишається контрольованою, а зміни в окремих її статтях відображають адаптацію до умов воєнного періоду та зміни в операційних розрахунках. Сукупність цих факторів свідчить про здатність підприємства забезпечувати стійке управління оборотними активами та підтримувати фінансову рівновагу.

Узагальнюючи, загальна вартість активів у 2024 році досягла найвищого рівня за досліджуваний період, що підтверджує зростання ресурсного потенціалу підприємства. Баланс між довгостроковими та короткостроковими активами, модернізація основних засобів, збільшення цифрових активів і зростання ліквідності створюють необхідні передумови для підвищення стійкості та готовності підприємства до ефективного запровадження стратегії сталого розвитку. Саме стан активів визначає можливість інвестувати в оновлення інфраструктури, цифрові рішення та соціально-екологічні проєкти, що є ключовими складовими сталого розвитку в енергетичному секторі.

Представлений аналіз господарських активів має бути доповнений аналізом джерел їхнього формування (табл. 2.7).

Аналіз власного капіталу АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі» свідчить про його домінуючу роль у структурі фінансування активів та стабільність базових складових. Незмінність статутного, додаткового та резервного капіталу забезпечує сталість корпоративної основи, тоді як скорочення капіталу у дооцінках відображає перегляд вартості основних засобів у бік зниження в умовах

підвищених ризиків.

Таблиця 2.7

Аналіз джерел формування господарських активів АТ «ДТЕК Дніпровські  
електромережі»

Види джерел фінансування	2022	2023	2024	Відхилення, тис. грн.	
				2023/2022	2024/2023
Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	59916	59916	59916	0	0
Капітал у дооцінках	2157341	1788126	1429478	-369215	-358648
Додатковий капітал	202382	202382	202382	0	0
Резервний капітал	13981	13981	13981	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	3684517	4072469	5224190	387952	1151721
Разом власний капітал	6136875	6929947	6929947	793072	0
Довгострокові зобов'язання і забезпечення				0	0
Відстрочені податкові зобов'язання	229144	213182	196658	-15962	-16524
Інші довгострокові зобов'язання	615560	0	616249	-615560	616249
Цільове фінансування	0	8570	90530	8570	81960
Разом довгострокові зобов'язання і забезпечення"	844704	221752	903437	-622952	681685
Поточні зобов'язання і забезпечення				0	0
Короткострокові кредити банків	40234	0	80774	-40234	80774
Поточна кредиторська заборгованість за:				0	0
Довгостроковими зобов'язаннями	79350	74177	74515	-5173	338
Товари, роботи, послуги	752134	1074396	1161125	322262	86729
Розрахунками з бюджетом	30233	108860	66159	78627	-42701
Розрахунками зі страхування	14652	15335	16026	683	691
Розрахунками з оплати праці	55383	58826	59891	3443	1065
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	778460	809328	832370	30868	23042
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	193923	193923	38096	0	-155827
Поточні забезпечення	309952	384961	298460	75009	-86501
Інші поточні зобов'язання	765039	864765	161289	99726	-703476
Разом поточні зобов'язання і забезпечення"	3019360	3584571	2788705	565211	-795866
Разом джерел фінансування господарських активів	9982201	9943197	10622089	-39004	678892
Показники фінансової стійкості					
Фінансова незалежність (автономність), %	61,48	69,70	65,24	8,22	-4,45
Фінансова незалежність, %	38,71	38,28	34,76	-0,43	-3,52
Фінансовий ризик, %	60,14	63,89	69,31	3,75	5,42
Довгострокова фінансова незалежність незалежності, %	69,94	71,93	73,75	1,99	1,82



Позитивною тенденцією є суттєве зростання нерозподіленого прибутку у 2023–2024 роках, що підтверджує прибутковість діяльності та здатність підприємства формувати власні внутрішні джерела фінансування для модернізації та інвестицій.

Довгострокові зобов'язання протягом аналізованого періоду зазнавали помітних змін: їх різке скорочення у 2023 році та відновлення у 2024 році свідчать про перегрупування боргового портфеля й можливе залучення нового фінансування на більш сприятливих умовах. Поява цільового фінансування, що зросло майже у 10 разів за рік, відображає підтримку державних та міжнародних програм у відновленні енергетичної інфраструктури. Загалом динаміка довгострокових джерел вказує на адаптивність фінансової політики підприємства до зовнішніх викликів.

Поточні зобов'язання характеризуються високими коливаннями, що зумовлено зростанням операційних потреб та реагуванням на воєнні ризики. Зменшення поточного боргового навантаження у 2024 році, зокрема різке скорочення інших поточних зобов'язань, свідчить про зміцнення платоспроможності та покращення управління короткостроковими фінансовими потоками. Зростання кредиторської заборгованості за товари та послуги вказує на активізацію закупівельної діяльності та збільшення масштабів операційного циклу.

Показники фінансової стійкості демонструють загалом позитивну траєкторію: високі значення фінансової незалежності у 2023–2024 роках, зростання показника довгострокової незалежності та контрольоване боргове навантаження свідчать про стабільну фінансову базу. Незважаючи на збільшення фінансового ризику, структура капіталу залишається збалансованою та достатньо стійкою.

Узагальнюючи, джерела формування активів АТ «ДТЕК ДЕМ» у 2022–2024 роках підтверджують здатність підприємства підтримувати фінансову рівновагу, акумулювати власні ресурси та залучати зовнішнє фінансування для розвитку інфраструктури. Висока частка власного капіталу, активізація довгострокового фінансування та зниження поточних зобов'язань формують надійну основу для реалізації інвестиційних проєктів і створюють фінансові передумови

для ефективного запровадження стратегії сталого розвитку.

До того ж структурний потенціал охоплює мережеву інфраструктуру, технологічні рішення, можливості інтеграції нових потужностей та джерела фінансування інфраструктурних активів.

2) Масштаб та покриття мереж. Підприємство експлуатує понад 64 тис. км повітряних і кабельних ліній та обслуговує 1,8 млн побутових і понад 50 тис. юридичних споживачів, що формує значний соціальний потенціал і впливає на енергетичну безпеку регіону. Велика протяжність мережі забезпечує стабільність енергопостачання, але одночасно супроводжується високим рівнем фізичного зносу значної частини обладнання. Це створює істотні фінансові обмеження, оскільки значний обсяг ресурсів має спрямовуватися на відновлення та ремонти, що зменшує можливості інвестувати у «зелені» технології.

3) Технологічна база та RAB-регулювання. Наявність стимулюючого тарифоутворення (RAB-регулювання) формує важливу техніко-економічну перевагу, адже забезпечує прогнозоване фінансування оновлення активів. Це дає змогу інвестувати у цифровізацію мереж, зокрема у Smart Grids, SCADA, автоматизовані системи керування та моніторингу. Розвиток технологічної бази забезпечує зниження технічних втрат, підвищення операційної ефективності та створює економічний і екологічний потенціал для сталого розвитку.

4) Потенціал інтеграції відновлюваних джерел енергії (ВДЕ). Дніпропетровський регіон є одним із найбільш перспективних щодо розвитку сонячної й вітрової генерації. Як оператор системи розподілу, АТ «ДТЕК ДЕМ» відіграє ключову роль у приєднанні ВДЕ до мережі. Монопольний доступ до інфраструктури та технічна можливість інтеграції нових генеруючих потужностей створюють для підприємства значний екологічний потенціал і посилюють його роль у процесах декарбонізації.

4) Джерела формування інфраструктурних активів. Структурний потенціал значною мірою визначається доступом до фінансових ресурсів. Підприємство використовує власний капітал, інвестиційні програми НКРЕКП, довгострокові зобов'язання та цільове фінансування. Такий змішаний підхід

забезпечує стійкість фінансування модернізацій, відновлення мереж після пошкоджень та впровадження цифрових і технологічних рішень.

Тож, структурний потенціал АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі» характеризується значним масштабом мережі, соціальною важливістю, технологічними можливостями та високим екологічним потенціалом через інтеграцію ВДЕ. Водночас обмеження, пов'язані зі зносом активів і потребою в значних капіталовкладеннях, знижують можливості швидкого впровадження інновацій. Проте комплексне використання РAB-регулювання, модернізаційних програм і багатоканальних джерел фінансування створює реальні передумови для успішної реалізації стратегії сталого розвитку та підвищення довгострокової енергетичної стійкості регіону.

Людський та інтелектуальний потенціал є однією з ключових складових стратегічного потенціалу підприємства й визначає його здатність забезпечувати безперебійну роботу мереж, оперативно реагувати на аварії, ефективно реалізовувати інвестиційні програми та впроваджувати технологічні зміни. Для підприємства енергетичного сектору якість персоналу та рівень цифровізації виступають базовими чинниками операційної стійкості та розвитку.

1) Кваліфікація персоналу. АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі» володіє висококваліфікованим інженерно-технічним персоналом, здатним працювати з розгалуженою та технічно складною мережею електропередачі. Значна частина працівників має глибоку сферову компетентність, досвід роботи з високовольтним обладнанням, засобами релейного захисту, системами диспетчеризації та сучасними цифровими платформами. Підприємство підтримує професійний розвиток персоналу через власні навчальні центри, внутрішні програми підвищення кваліфікації, тренінги з охорони праці, безпеки та роботи з цифровими системами. Це формує сталу кадрову базу, здатну забезпечувати безпеку та надійність мереж навіть у складних умовах. Вплив на ССД. Висока кваліфікація працівників прямо формує соціальний компонент сталого розвитку, забезпечуючи: безпеку експлуатації мереж, високу якість послуг для споживачів, швидке реагування на аварійні ситуації, підтримку соціальної

стабільності в регіоні. У контексті ССД кваліфікований персонал є критичним ресурсом, що визначає рівень надійності, безпеки та відповідальності підприємства перед суспільством.

2) Досвід антикризового управління та відновлення інфраструктури. Підприємство набуло унікального досвіду відновлення мережевої інфраструктури після ракетних атак, обстрілів та природних катастроф, що мали місце у 2022–2024 роках. Команди оперативно-технічного персоналу працювали в умовах надзвичайних ситуацій, забезпечуючи швидке відновлення енергопостачання, координацію з місцевою владою, ДСНС та іншими службами. Такий досвід формує ресурс стійкості (resilience), який у сучасних умовах є стратегічною перевагою. Підприємство продемонструвало здатність функціонувати в умовах воєнних ризиків, дефіциту ресурсів та значного навантаження на мережеву інфраструктуру. Вплив на ССД. Сформована антикризова компетентність підсилює: соціальну стійкість регіону, енергетичну безпеку, здатність підприємства адаптуватися до ризиків, довіру споживачів і громад. У контексті сталого розвитку цей компонент є невід’ємною частиною соціальної та інституційної стійкості підприємства.

3) Інтелектуальні активи та цифровізація. АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі» активно впроваджує сучасні цифрові рішення, включаючи: ГІС-системи (геоінформаційні системи) для просторового аналізу активів, SCADA та системи диспетчеризації, білінгові платформи, системи управління активами (Asset Management), цифрові модулі для роботи з даними та технічного обслуговування. Ці інтелектуальні активи забезпечують підприємству можливість приймати рішення на основі аналітики, прогнозування та моделювання. Вони також дозволяють автоматизувати обслуговування мереж, скорочувати комерційні та технічні втрати, підвищувати ефективність ремонтів і покращувати взаємодію з клієнтами. Вплив на ССД. Цифровізація сприяє: зниженню технічних втрат (екологічний компонент), підвищенню ефективності (економічний компонент), швидшому реагуванню на аварії та покращенню якості послуг (соціальний компонент), прозорості управління (управлінський компонент). Це

перетворює інтелектуальні активи на ключовий фундамент для впровадження стратегії сталого розвитку в середньо- та довгостроковій перспективі.

А отже, людський та інтелектуальний потенціал АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі» формує сильну основу для забезпечення сталого розвитку підприємства. Висока кваліфікація персоналу, практичний досвід антикризового реагування та впровадження сучасних цифрових рішень забезпечують високу соціальну, операційну та технологічну стійкість. У комплексі це підсилює здатність підприємства реалізовувати стратегію сталого розвитку, спрямовану на підвищення надійності, екологічності та ефективності енергетичної інфраструктури.

Репутаційний та корпоративний потенціал (ESG-база):

1) Приналежність до Групи ДТЕК. Потенціал: АТ «ДТЕК ДЕМ» використовує репутаційний капітал материнської компанії, яка публічно декларує амбітні ESG-цілі та є однією з небагатьох українських компаній, що регулярно звітує за міжнародними стандартами. Це відкриває доступ до зеленого фінансування (фінансовий потенціал).

2) Наявність політик та стандартів. Потенціал: впроваджені корпоративні політики у сфері охорони праці (ISO 45001) та екологічного менеджменту, а також політики комплаєнсу та антикорупції. Це створює управлінський (G) потенціал для швидкої формалізації стратегії ССД.

3) Соціальна відповідальність. Потенціал: традиційна участь у соціальних програмах, підтримка громад. Це формує соціальну легітимність та позитивне сприйняття споживачами, що є важливим для довгострокової стійкості.

Проведене дослідження стратегічного потенціалу АТ ДТЕК Дніпровські електромережі засвідчило наявність сформованих інституційних та ресурсних передумов для забезпечення сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі. Аналіз структурного потенціалу виявив зростання вартості активів та зміцнення фінансової бази, що разом із дією стимулюючого тарифоутворення створює фундамент для масштабної модернізації інфраструктури, попри наявні виклики фізичного зносу мереж. Ключовим активом визначено людський та інтелектуальний потенціал, який завдяки високій кваліфікації персоналу,

унікальному досвіду антикризового управління в умовах воєнного часу та глибокій цифровізації процесів гарантує операційну надійність і соціальну стійкість компанії.

Таблиця 2.8

Оцінка стратегічного потенціалу для забезпечення сталого розвитку АТ  
«ДТЕК Дніпровські електромережі»

Вид потенціалу	Наявні ресурси	Можливості	Оцінка готовності
Структурний потенціал (Активи, фінанси та інфраструктура)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Велика мережа (64 тис. км) та 1,8 млн клієнтів.</li> <li>- Стабільний фінансовий стан та наявність RAB-тарифів.</li> <li>- Зростання вартості активів у 2024 році.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Інтеграція «зеленої» енергетики (сонячні та вітрові станції).</li> <li>- Впровадження «розумних мереж» (Smart Grids).</li> <li>- Залучення коштів на оновлення через інвестп-рограми.</li> </ul>	Середня. Фінансово компанія стійка, але фізичний знос обладнання високий, що вимагає значних капіталовкладень перед впровадженням інновацій.
Людський та інтелектуальний потенціал (Персонал, ІТ-системи, досвід)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Кваліфіковані інженери та власні навчальні центри.</li> <li>- Сучасні цифрові системи (GIS, SCADA, білінг).</li> <li>- Унікальний досвід відновлення мереж після обстрілів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Автоматизація процесів та зменшення втрат.</li> <li>- Швидке реагування на аварії завдяки аналітиці даних.</li> <li>- Підвищення надійності енергопостачання.</li> </ul>	Висока. Персонал та цифрова база повністю готові до складних завдань. Набутий досвід роботи в кризу є стратегічною перевагою.
Репутаційний та корпоративний потенціал (Бренд, ESG, стандарти)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Сильний бренд у складі Групи ДТЕК.</li> <li>- Чіткі політики з охорони праці та екології.</li> <li>- Прозора звітність за міжнародними стандартами.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Отримання дешевих «зелених» кредитів та грантів.</li> <li>- Довіра з боку міжнародних партнерів та громад.</li> <li>- Лідерство в енергетичній трансформації регіону.</li> </ul>	Висока. Наявні управлінські процедури відповідають вимогам міжнародних інвесторів, що дозволяє залучати зовнішнє фінансування.

Вагомою складовою стратегічної готовності є репутаційний та корпоративний потенціал, що базується на високих стандартах корпоративного управління Групи ДТЕК та впровадженні ESG-практик, які відкривають доступ до міжнародних ринків капіталу та зеленого фінансування. Узагальнюючи отримані результати, можна стверджувати, що подальша стратегія розвитку підприємства має базуватися на синергетичному поєднанні технологічних інновацій із залученням інвестиційних ресурсів, що дозволить ефективно інтегрувати відновлювані

джерела енергії, підвищити енергоефективність та зміцнити позиції компанії як лідера енергетичної трансформації регіону.

Таким чином, проведена діагностика системи управління та стратегічного потенціалу АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі» підтвердила, що підприємство володіє потужною інституційною та ресурсною базою для ефективного впровадження моделі сталого розвитку. Аналіз засвідчив, що інтеграція компанії в структуру енергетичного холдингу ДТЕК забезпечує їй доступ до передових управлінських стандартів, централізованих інвестиційних програм та міжнародних практик ESG. Наявна матрична структура управління, підкріплена сертифікованими системами менеджменту якості та охорони праці, гарантує прозорість бізнес-процесів і здатність оперативно адаптуватися до змін регуляторного середовища. Оцінка стратегічних ресурсів виявила, що попри високий ступінь фізичного зносу інфраструктури, компанія демонструє фінансову стійкість, нарощує вартість активів і використовує переваги стимулюючого тарифоутворення для модернізації мереж. Визначальним фактором успіху є високий людський та інтелектуальний потенціал: поєднання кваліфікованого персоналу, унікального досвіду антикризового відновлення енергосистеми в умовах війни та глибокої цифровізації виробничих процесів створює надійний фундамент для операційної стійкості. У підсумку, синергія технологічних можливостей, сильного бренду та розвиненої корпоративної культури дозволяє підприємству залучати зовнішнє фінансування для реалізації масштабних проектів з енергоефективності та інтеграції відновлюваних джерел енергії.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі» є оператором системи розподілу електричної енергії та виконує стратегічну функцію забезпечення електропостачання споживачів Дніпропетровського регіону. Основним видом діяльності підприємства є розподіл електроенергії та обслуговування розподільчих мереж, що становлять критично важливу інфраструктуру області. Аналіз

розвитку компанії у 2022–2025 роках засвідчує поступовий перехід від кризового реагування в умовах масштабних руйнувань до системного відновлення, модернізації мереж і зростання кількості приєднань, зокрема відновлюваних джерел енергії та просьюмерів. Це підтверджується позитивною динамікою фінансових результатів, зростанням доходів, підвищенням ефективності діяльності та зміцненням структури капіталу.

Діагностика системи управління АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі» показала наявність зрілої та ефективної управлінської моделі, здатної забезпечувати стабільність виробничих процесів і надійність електропостачання в умовах підвищених технічних і зовнішніх ризиків. Чіткий розподіл повноважень між рівнями управління, впровадження міжнародних стандартів ISO 9001 та ISO 45001, високий рівень цифровізації (Smart Grid, SCADA, GIS) і системний підхід до управління надійністю формують міцну інституційну основу діяльності підприємства. Водночас подальшого розвитку потребує екологічна складова управління, поглиблення локальної звітності зі сталого розвитку та інтеграція кліматичних і перехідних ризиків у систему ризик-менеджменту.

Проведена оцінка стратегічного потенціалу підтвердила, що підприємство володіє достатньою інституційною та ресурсною базою для впровадження моделі сталого розвитку. Інтеграція до енергетичного холдингу ДТЕК забезпечує доступ до сучасних управлінських стандартів, інвестиційних програм і міжнародних ESG-практик, а використання стимулюючого тарифоутворення створює фінансові передумови для модернізації мереж. Важливим чинником стійкості є високий людський та інтелектуальний потенціал, сформований у процесі антикризового відновлення енергосистеми та глибокої цифровізації. У сукупності це свідчить про високий рівень готовності АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі» до реалізації стратегії сталого розвитку та забезпечення довгострокової стійкості й ефективності діяльності в умовах трансформації енергетичного сектору України.



## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРУ

3.1. Обґрунтування цілей, пріоритетних напрямів та інструментів стратегії сталого розвитку для компаній енергетичного сектору.

Розробка стратегії сталого розвитку для підприємства енергетичного сектору в сучасних умовах вимагає переходу від ситуативного реагування на виклики до системного управління ESG-факторами (Environmental, Social, Governance) [55]. Стратегічне бачення Компанії має базуватися на гармонізації виробничих інтересів із цілями «Зеленого курсу» (Green Deal) [56], вимогами енергетичної безпеки України та очікуваннями стейкхолдерів.

Система стратегічних цілей (ESG-підхід). Фундаментом стратегії є дерево цілей, побудоване за принципом ESG, що забезпечує комплексність розвитку [55, 57]. Для компаній енергетичного сектору визначено наступні стратегічні орієнтири на період до 2030 року:

1) Екологічні цілі (Environmental). Екологічний вимір цілей орієнтований на мінімізацію негативного впливу діяльності компанії на довкілля та підтримку кліматичної нейтральності. Ключовими цілями є:

1.1) Мінімізація вуглецевого сліду. Досягнення скорочення викидів CO<sub>2</sub> (Score 1 та Score 2) на 30% порівняно з базовим роком через модернізацію активів та зміну паливної структури.

1.2) Розвиток відновлюваної енергетики. Збільшення частки «зеленої» генерації в портфелі активів до рівня не менше 20–25% [56, 58].

1.3) Циркулярна економіка. Запровадження технологій повторного використання ресурсів (зокрема, води у технічних циклах) та переробки промислових відходів.

2) Соціальні цілі (Social). Соціальний вимір стратегії спрямований на розвиток людського капіталу та зміцнення взаємодії з громадами. Пріоритетами

виступають:

2.1) Безпека праці (Vision Zero). Впровадження концепції нульового травматизму на виробництві [59].

2.2) Справедлива трансформація (Just Transition). Забезпечення програм перекваліфікації персоналу при закритті застарілих вугільних чи газових потужностей, збереження людського капіталу [60].

2.3) Енергонезалежність громад. Сприяння розвитку локальних енергетичних рішень у регіонах присутності.

3) Управлінські цілі (Governance). Управлінський вимір забезпечує прозорість, етичність і підзвітність діяльності компанії. До ключових цілей належать:

3.1) Прозорість та звітність. Перехід на щорічну інтегровану звітність згідно зі стандартами GRI (Global Reporting Initiative) [61].

3.2) Антикорупційний комплаєнс. Забезпечення повної відповідності міжнародним стандартам прозорості бізнесу.

3.3) Стійкість ланцюга постачання. Впровадження критеріїв сталого розвитку при виборі контрагентів та підрядників.

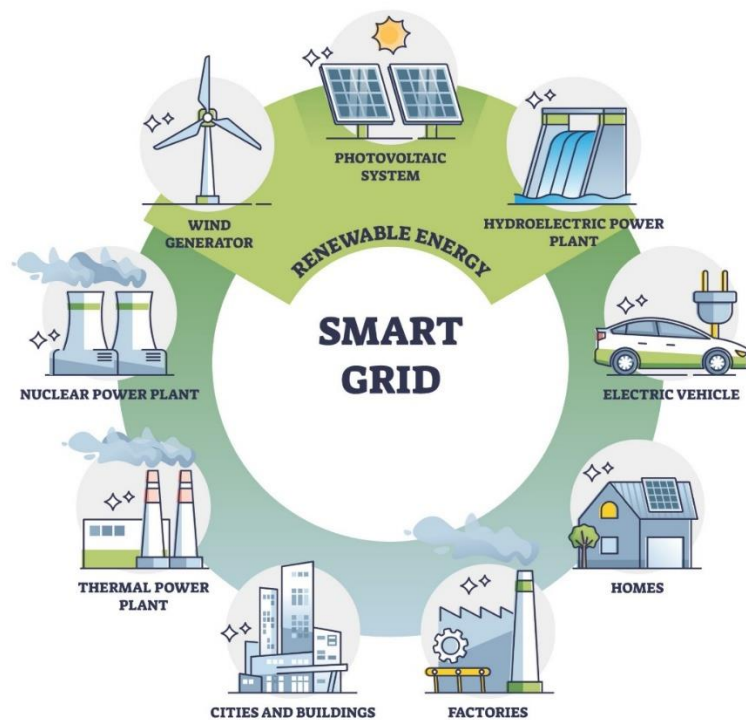


Рис. 3.1. «Розумні» мережи електропостачання

Пріоритетні напрями реалізації стратегії. Виходячи з поставлених цілей, виокремлено три ключові вектори трансформації бізнес-моделі Компанії:

Напрямок 1. Декарбонізація та енергетичний перехід. Цей вектор передбачає поступову відмову від генерації з високим вуглецевим слідом на користь низьковуглецевих джерел. Пріоритетом є будівництво маневрових потужностей (Energy Storage) та об'єктів ВДЕ (сонячні та вітрові станції), що дозволить Компанії інтегруватися в європейський енергоринок ENTSO-E без сплати додаткових вуглецевих податків (механізм CBAM — Carbon Border Adjustment Mechanism) [56, 62].

Напрямок 2. Цифровізація та Smart Grid. Перехід до концепції «Розумних мереж» є критичним для підвищення надійності енергопостачання. Пріоритет включає автоматизацію диспетчерського управління, впровадження систем моніторингу стану обладнання в реальному часі та посилення кібербезпеки критичної інфраструктури [63].

Напрямок 3. Клієнтоцентричність та енергоефективність. Трансформація відносин зі споживачем від моделі «постачальник – платник» до моделі партнерства. Це включає надання послуг з енергоаудиту, встановлення «розумних» лічильників та створення інфраструктури для електромобільності.

Напрямок 4. Партнерство з громадами. Партнерство з територіальними громадами є ключовою передумовою соціальної легітимності та стійкості енергетичних проєктів. Воно передбачає залучення громад до процесів планування та реалізації енергетичних ініціатив, розвиток локальних енергетичних рішень, енергетичних кооперативів і підтримку програм енергонезалежності регіонів, що дозволяє знизити соціальні ризики, запобігти конфліктам та зміцнити довіру до енергетичних компаній.

Напрямок 5. Підвищення якості корпоративного управління. Цей напрямок спрямований на забезпечення прозорості, підзвітності та етичності управлінських процесів в енергетичних компаніях. Він охоплює впровадження сучасних стандартів корпоративного управління, нефінансової та інтегрованої звітності, антикорупційних і комплаєнс-політик, що підвищує довіру інвесторів,

знижує управлінські ризики та створює основу для стабільного довгострокового розвитку.

Напрямок 6. Інституціоналізація ESG в управлінні. Інституціоналізація ESG передбачає системне вбудовування екологічних, соціальних і управлінських критеріїв у всі рівні прийняття управлінських рішень. Це включає інтеграцію ESG-показників у систему KPI топ-менеджменту, створення спеціалізованих ESG-комітетів, застосування ESG-критеріїв у відборі контрагентів та інвестиційних проєктів, що забезпечує перехід від декларативної сталості до реально функціонуючої моделі відповідального управління.

Інструменти реалізації стратегії сталого розвитку.

Досягнення визначених цілей і реалізація пріоритетних напрямів потребують застосування системного інструментарію, який доцільно згрупувати за функціональною ознакою.

1) Фінансово-інвестиційні інструменти. До них належать емісія «зелених» облігацій (Green Bonds), залучення ESG-кредитування та пільгового фінансування від міжнародних фінансових інституцій, а також запровадження внутрішнього вуглецевого ціноутворення для оцінювання інвестиційних проєктів.

2) Організаційно-управлінські інструменти. Ця група включає створення ESG-комітету на рівні Наглядової ради, інтеграцію показників сталого розвитку в систему KPI топ-менеджменту, сертифікацію за стандартами ISO 14001, ISO 50001 та ISO 45001, а також регулярний стейкхолдер-діалог.

3) Технологічні інструменти. Вони охоплюють впровадження систем накопичення енергії, технологій уловлювання вуглецю (CCUS), smart-лічильників (AMI), систем предиктивного обслуговування обладнання та модернізацію очисних систем на існуючих потужностях.

4) Комунікаційні інструменти. До них належать щорічна публікація звіту зі сталого розвитку, проведення публічних консультацій із громадами та прозора ESG-комунікація з інвесторами.

Тож, виявлений взаємозв'язок цілей, пріоритетних напрямів та інструментів стратегії сталого розвитку свідчить про їх тісний взаємозв'язок і

взаємообумовленість у формуванні цілісної моделі стратегічного управління компаніями енергетичного сектору.

Таблиця 3.1

Взаємозв'язок цілей, пріоритетних напрямів та інструментів стратегії сталого розвитку компаній енергетичного сектору

Стратегічні цілі (ESG)	Пріоритетні напрями реалізації	Ключові інструменти реалізації
Екологічні (Environmental) – скорочення викидів CO <sub>2</sub> (Score 1, 2); – зростання частки ВДЕ; – підвищення енергоефективності та циркулярності ресурсів	Декарбонізація та енергетичний перехід	– інвестиції у відновлювані джерела енергії (СЕС, ВЕС, біоенергетика); – системи накопичення енергії (BESS); – внутрішнє вуглецеве ціноутворення; – «зелені» облігації (Green Bonds); – впровадження технологій CCUS та LCA-аналіз
Екологічні (Environmental) – зменшення технічних втрат; – підвищення надійності та гнучкості енергосистеми	Цифровізація та Smart Grid	– автоматизовані системи диспетчерського управління; – Smart Metering (AMI); – IoT-датчики та дрони для моніторингу мереж; – системи предиктивного обслуговування обладнання; – посилення кібербезпеки
Соціальні (Social) – нульовий травматизм (Vision Zero); – розвиток персоналу; – підтримка громад	Клієнтоцентричність та енергосервіс	– програми Just Transition та перекваліфікації персоналу; – енергоаудит для споживачів; – розвиток децентралізованої генерації та просьюмерських моделей; – інфраструктура електромобільності
Соціальні (Social) – енергонезалежність регіонів; – зниження соціальної напруги	Партнерство з громадами	– енергетичні кооперативи та спільноти; – локальні ВДЕ-проекти; – публічні консультації та стейкхолдер-діалоги; – соціальні інвестиційні програми
Управлінські (Governance) – прозорість і підзвітність; – антикорупційний комплаєнс	Підвищення якості корпоративного управління	– інтегрована та нефінансова звітність (GRI, SASB); – ESG-комітет при Наглядовій раді; – антикорупційні політики та комплаєнс-системи
Управлінські (Governance) – стійкість ланцюга постачання; – довгострокова інвестиційна привабливість	Інституціоналізація ESG в управлінні	– інтеграція ESG-показників у KPI топ-менеджменту; – відбір контрагентів за ESG-критеріями; – сертифікація за ISO 14001, ISO 50001, ISO 45001

ESG-орієнтовані цілі визначають стратегічні орієнтири розвитку, пріоритетні

напрями конкретизують ключові вектори трансформації бізнес-моделі, а інструменти забезпечують практичну реалізацію стратегічних рішень на організаційному, фінансовому та технологічному рівнях. Така логічна послідовність дозволяє узгодити екологічні, соціальні та управлінські аспекти з економічними інтересами компанії, мінімізувати регуляторні та інвестиційні ризики, підвищити адаптивність до умов енергетичного переходу й забезпечити довгострокову стійкість та конкурентоспроможність енергетичних підприємств.

Пропоноване оновлення місії компанії енергетичної галузі.

Враховуючи глобальні тренди декарбонізації та необхідність забезпечення енергетичної безпеки України, місія підприємства трансформується від суто комерційної до соціально-відповідальної.

Місія: «забезпечення енергетичної незалежності та сталого розвитку суспільства шляхом впровадження інноваційних «зелених» технологій, гарантуючи надійну, чисту та доступну енергію для нинішніх і майбутніх поколінь».

Ця місія підкреслює три ключові аспекти: 1) технологічність (орієнтація на інновації (Smart Grids, накопичення енергії); 2) екологічність (пріоритет чистої генерації); 3) соціальна відповідальність (турбота про майбутні покоління).

До того ж має відбуватися інтеграція з Цілями Сталого Розвитку (ЦСР) ООН. Стратегія підприємства безпосередньо імплементує глобальні цілі ООН, адаптуючи їх до національного контексту:

Ціль 7. Доступна та чиста енергія. Підприємство зобов'язується збільшувати частку відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) у своєму портфелі та підвищувати енергоефективність інфраструктури, сприяючи розвитку розподіленої генерації.

Ціль 13. Боротьба зі зміною клімату. Впровадження заходів зі зменшення вуглецевого сліду (decarbonization), адаптація мереж до кліматичних змін та дотримання принципу превентивності щодо впливу на довкілля.

Ціль 12. Відповідальне споживання та виробництво. Застосування підходу оцінки життєвого циклу (LCA) активів та забезпечення екологічної утилізації обладнання (акумуляторів, сонячних панелей).

А отже, визначені стратегічні цілі сталого розвитку, окреслені пріоритетні напрями трансформації бізнес-моделі та систематизовані інструменти їх реалізації формують концептуальну основу стратегічного управління компаніями енергетичного сектору. Водночас ефективна імплементація ESG-орієнтованої стратегії потребує чіткого узгодження стратегічних намірів із конкретними управлінськими рішеннями та вимірюваними результатами.

З метою забезпечення такої узгодженості та підвищення прикладної спрямованості стратегії у табл. 3.3 представлено пропоновану матрицю стратегічних цілей для компаній енергетичного сектору, яка відображає логічний взаємозв'язок між стратегічними цілями, напрямками діяльності, інструментами їх реалізації та очікуваними результатами.

Таблиця 3.2

Пропонована матриця стратегічних цілей для компаній енергетичного сектору

Стратегічна ціль (Goal)	Напрямок діяльності (Direction)	Інструмент реалізації (Tool)	Очікуваний результат (Expected Result)
1) Кліматична нейтральність (Environment)	Декарбонізація генерації та перехід на відновлювані джерела енергії	Встановлення гібридних сонячних електростанцій; використання систем накопичення енергії (Energy Storage Systems); поетапна відмова від вугільної генерації	Зниження викидів CO <sub>2</sub> на 30 % до 2030 року; відповідність вимогам European Green Deal
2) Енергетична ефективність (Economy)	Оптимізація споживання енергії та зменшення технічних втрат	Впровадження системи енергоменеджменту за стандартом ISO 50001; модернізація мереж із використанням технологій Smart Grid	Скорочення операційних витрат (OPEX) на 15 %; зменшення технічних втрат у мережах
3) Соціальна інклюзивність (Society)	Розвиток просьюмерських моделей та партнерство з територіальними громадами	Створення умов для Net Billing; підтримка енергетичних кооперативів; розвиток цифрових сервісів для споживачів	Підвищення енергонезалежності громад; зростання рівня довіри та лояльності стейкхолдерів
4) Довгострокова стійкість (Governance)	Управління ризиками та забезпечення корпоративної прозорості	Запровадження ESG-звітності; застосування методики оцінки життєвого циклу (Life Cycle Assessment) під час інвестування	Залучення «зелених» інвестицій; мінімізація екологічних та регуляторних ризиків, ризиків stranded assets

Запропонована матриця стратегічних цілей забезпечує структуроване поєднання ESG-орієнтованих пріоритетів із практичними механізмами їх

реалізації в діяльності компаній енергетичного сектору. Вона дозволяє трансформувати стратегічні цілі у конкретні напрями діяльності, управлінські інструменти та очікувані результати, що підвищує керованість процесів сталого розвитку.

Використання такої матриці сприяє узгодженню довгострокових стратегічних орієнтирів із операційними рішеннями, зниженню інвестиційних і регуляторних ризиків, а також формуванню основи для системного моніторингу результативності реалізації стратегії сталого розвитку. У цілому матриця може застосовуватися як прикладний інструмент стратегічного планування та контролю в умовах енергетичного переходу та декарбонізації економіки.

Запропонована матриця стратегічних цілей забезпечує структуроване поєднання ESG-орієнтованих пріоритетів із практичними механізмами їх реалізації в діяльності компаній енергетичного сектору. Вона дозволяє трансформувати стратегічні цілі у конкретні напрями діяльності, управлінські інструменти та очікувані результати, що підвищує керованість процесів сталого розвитку.

Використання такої матриці сприяє узгодженню довгострокових стратегічних орієнтирів із операційними рішеннями, зниженню інвестиційних і регуляторних ризиків, а також формуванню основи для системного моніторингу результативності реалізації стратегії сталого розвитку. У цілому матриця може застосовуватися як прикладний інструмент стратегічного планування та контролю в умовах енергетичного переходу та декарбонізації економіки.

Таким чином, обґрунтування цілей, пріоритетних напрямів та інструментів реалізації стратегії сталого розвитку засвідчує, що для компаній енергетичного сектору стратегічне управління в сучасних умовах набуває комплексного характеру та має базуватися на системному врахуванні екологічних, соціальних і управлінських факторів. Перехід до ESG-орієнтованої моделі розвитку є об'єктивною відповіддю на виклики декарбонізації, цифрової трансформації, посилення регуляторних вимог і зростання очікувань з боку суспільства та інвесторів.



У межах дослідження доведено, що стратегічні цілі сталого розвитку не можуть розглядатися ізольовано, а повинні формувати єдину логічно узгоджену систему, у якій екологічні пріоритети поєднуються із завданнями соціальної відповідальності та вимогами належного корпоративного управління. Саме така інтеграція забезпечує не лише зниження екологічних і соціальних ризиків, але й створює передумови для підвищення економічної ефективності та довгострокової стійкості енергетичних компаній. Визначені пріоритетні напрями реалізації стратегії відображають ключові вектори трансформації бізнес-моделі енергетичних підприємств, спрямовані на адаптацію до умов енергетичного переходу та підвищення конкурентоспроможності. Їх реалізація передбачає поєднання технологічних інновацій, організаційних змін і розвитку партнерських відносин із громадами, що дозволяє забезпечити баланс між економічними інтересами компаній та суспільними потребами.

Систематизація інструментів реалізації стратегії сталого розвитку підтверджує, що досягнення поставлених стратегічних цілей можливе лише за умови комплексного застосування фінансово-інвестиційних, організаційно-управлінських, технологічних і комунікаційних механізмів. Такий підхід забезпечує практичну імплементацію стратегічних рішень, підвищує прозорість управління та створює основу для ефективного моніторингу результативності.

Загалом дослідження формує цілісну концептуальну модель стратегічного управління сталим розвитком компаній енергетичного сектору, яка поєднує стратегічні орієнтири з інструментами їх практичної реалізації.

### 3.2. Розробка моделі та механізму формування стратегії сталого розвитку АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі»

В умовах повоєнного відновлення енергетичної інфраструктури України та посилення глобальних тенденцій декарбонізації стратегічне управління оператором системи розподілу електричної енергії потребує якісного перегляду традиційних підходів до розвитку. Для АТ «ДТЕК Дніпровські

електромережі» сталий розвиток перестає бути суто декларативним орієнтиром і трансформується у системоутворюючий елемент стратегічного управління, що визначає напрями модернізації, інвестиційної діяльності та взаємодії зі стейкхолдерами. У цьому контексті формування стратегії сталого розвитку має ґрунтуватися на інтеграції принципів ESG у всі ключові процеси діяльності підприємства, забезпечуючи баланс між операційною ефективністю, соціальною відповідальністю та екологічною безпекою.

Розроблена модель формування стратегії сталого розвитку АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі» базується на концепції синергії технологічних, управлінських та соціально-економічних компонентів. Її логіка полягає у поєднанні довгострокових стратегічних цілей компанії з практичними механізмами їх реалізації в умовах регульованого ринку електроенергії. Центральним елементом моделі виступає стратегія компанії, орієнтована на підвищення надійності електропостачання, фінансової стійкості та соціальної легітимності діяльності оператора системи розподілу, тоді як зовнішній контур моделі формується взаємодією з ключовими групами стейкхолдерів — споживачами, персоналом, органами державного регулювання, територіальними громадами та інвесторами.

Концептуально модель формування стратегії сталого розвитку АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі» спирається на три взаємопов'язані вектори, які визначають її зміст і практичну спрямованість. Екологічний вектор спрямований на мінімізацію негативного впливу діяльності компанії на довкілля та підвищення екологічної безпеки функціонування електромереж. Його реалізація передбачає впровадження птахозахисних пристроїв на повітряних лініях електропередач, безпечну утилізацію виробничих відходів, а також скорочення технологічних втрат електроенергії в мережах, що одночасно має екологічний та економічний ефект.

Соціальний вектор моделі орієнтований на розвиток людського капіталу та підвищення якості взаємодії зі споживачами. У його межах пріоритетами виступають забезпечення нульового травматизму відповідно до концепції

«Zero Harm», системний професійний розвиток персоналу, а також цифровізація клієнтських сервісів, що дозволяє підвищити доступність, прозорість і зручність отримання послуг з розподілу електроенергії. Такий підхід сприяє формуванню довіри до оператора системи розподілу та зміцненню соціальної стійкості компанії.

Економічний вектор моделі формування стратегії сталого розвитку пов'язаний із забезпеченням фінансової стабільності та інвестиційної спроможності АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі». Його ключовим інструментом виступає RAB-регулювання, яке створює передумови для довгострокового інвестування в модернізацію мережевої інфраструктури та впровадження технологій Smart Grid. Ефективне управління інвестиційними програмами в межах цього підходу дозволяє поєднати інтереси споживачів, регулятора та компанії, забезпечуючи відновлення та розвиток електромереж в умовах обмежених ресурсів.

З метою узагальнення логіки формування стратегії сталого розвитку АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі» доцільно подати ключові елементи розробленої моделі у структурованому вигляді (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Пропонована модель формування стратегії сталого розвитку АТ «ДТЕК  
Дніпровські електромережі»

Компонент моделі	Стратегічна спрямованість	Ключові інструменти реалізації	Очікуваний ефект
Екологічний	Мінімізація впливу на довкілля та підвищення екологічної безпеки	Птахозахисні пристрої на ЛЕП, скорочення технологічних втрат, екологічно безпечна утилізація відходів	Зниження екологічних ризиків, підвищення енергоефективності мереж
Соціальний	Захист персоналу та розвиток клієнтоорієнтованості	Концепція «Zero Harm», навчання персоналу, цифровізація сервісів	Підвищення рівня безпеки праці та довіри споживачів
Економічний	Забезпечення фінансової стійкості та інвестиційного розвитку	RAB-регулювання, управління інвестиційними програмами, Smart Grid	Стійке фінансування модернізації мереж, зростання надійності електропостачання

Узагальнюючи, слід зазначити, що запропонована модель формування стратегії сталого розвитку АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі» відображає

перехід від фрагментарних заходів до системного стратегічного управління розвитком оператора системи розподілу. Вона забезпечує інтеграцію екологічних, соціальних та економічних пріоритетів у єдину логіку прийняття управлінських рішень, створюючи основу для підвищення стійкості компанії, її адаптивності до умов повоєнного відновлення та довгострокової трансформації енергетичного сектору.

Механізм формування та реалізації моделі стратегії сталого розвитку.

Механізм формування та реалізації стратегії сталого розвитку АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі» є комплексною системою управлінських, фінансово-економічних та техніко-технологічних інструментів, спрямованих на трансформацію стратегічних ESG-орієнтирів у практичні управлінські рішення. Його побудова ґрунтується на принципі функціональної декомпозиції, що дозволяє забезпечити узгодженість стратегічних цілей із операційною діяльністю компанії в умовах повоєнного відновлення енергетичної інфраструктури та трансформації енергетичного сектору.

Структурно механізм реалізації стратегії сталого розвитку АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі» охоплює організаційно-управлінський, інституційно-мотиваційний, процесно-інтеграційний, фінансово-економічний, техніко-технологічний та етапно-часовий блоки. Кожен із них виконує окрему функцію, однак їх взаємодія формує цілісну керовану систему впровадження принципів сталого розвитку.

Організаційно-управлінський блок механізму.

Організаційно-управлінський блок виступає системоутворюючою основою механізму формування та реалізації стратегії сталого розвитку АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі», оскільки саме в його межах закладаються інституційні умови інтеграції принципів ESG у систему корпоративного управління. Його ключове призначення полягає у формуванні чіткої архітектоніки управління сталим розвитком, визначенні ролей і відповідальності суб'єктів управління, а також у закріпленні сталого розвитку як невід'ємного елементу стратегічного управління компанією.

Ефективність трансформації управлінської моделі у напрямі сталого розвитку визначається не формальним декларуванням екологічних і соціальних пріоритетів, а глибиною їх інтеграції у процеси прийняття управлінських рішень. З огляду на це, у межах організаційно-управлінського блоку пропонується дворівнева система управління, що поєднує стратегічний рівень (Наглядова рада та Правління) й операційний рівень (Комітет зі сталого розвитку). Важливими складовими цього блоку також є розвиток крос-функціональної взаємодії між підрозділами, формування ESG-орієнтованої корпоративної культури та закріплення персональної відповідальності за реалізацію ініціатив у сфері сталого розвитку. Зміст організаційно-управлінського блоку механізму узагальнено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Опис пропонованого організаційно-управлінського блоку механізму формування стратегії сталого розвитку АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі»

Елемент	Зміст реалізації	Інструмент формалізації	Управлінський ефект
Стратегічний рівень управління	Визначення ESG-цілей, затвердження політик, контроль відповідності принципам Глобального договору ООН	Політика сталого розвитку, рішення Наглядової ради	Закріплення сталого розвитку як стратегічного пріоритету
Операційний рівень управління	Діяльність Комітету зі сталого розвитку (HSE, HR, технічна дирекція, фінанси, комплаєнс)	Положення про Комітет, регулярні засідання	Координація ESG-ініціатив
Крос-функціональна взаємодія	Спільне планування та реалізація проєктів	Проектні команди, міжфункціональні регламенти	Усунення міжфункціональних бар'єрів
Корпоративна культура	Навчання принципам ESG та етичного бізнесу	Academy DTEK, внутрішні програми	Формування ESG-орієнтованого мислення
Відповідальність і підзвітність	Закріплення відповідальних за ESG-напрямами	Призначення Sustainability Officers	Підвищення персональної відповідальності

У підсумку організаційно-управлінський блок формує інституційну основу сталого розвитку АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі» та забезпечує керування стратегічних змін на всіх рівнях управління. Запровадження

дворівневої системи управління, поєднання стратегічного та операційного рівнів, а також розвиток крос-функціональної взаємодії створюють умови для узгодженого прийняття управлінських рішень у сфері сталого розвитку.

Водночас закріплення персональної відповідальності за реалізацію ESG-ініціатив і формування відповідної корпоративної культури сприяють трансформації сталого розвитку з формального напрямку корпоративної політики у реальний управлінський пріоритет. Це підвищує здатність компанії адаптуватися до умов повоєнного відновлення, регуляторних змін і довгострокової трансформації енергетичного сектору.

Інституційно-мотиваційний блок (каскадування KPI).

Інституційно-мотиваційний блок механізму формування та реалізації стратегії сталого розвитку АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі» відіграє ключову роль у забезпеченні практичної дієвості стратегічних рішень. Його основне призначення полягає у трансформації довгострокових стратегічних цілей сталого розвитку у конкретні, вимірювані та економічно відчутні стимули для менеджменту й персоналу компанії. Саме через систему мотивації відбувається поєднання стратегічних орієнтирів із повсякденною управлінською та виробничою діяльністю.

Зміст інституційно-мотиваційного блоку механізму сталого розвитку АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі» систематизовано в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Опис пропонованого інституційно-мотиваційного блоку механізму формування стратегії сталого розвитку АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі»

Рівень управління	ESG-індикатори	Частка в KPI	Механізм мотивації	Очікуваний результат
Топ-менеджмент	SAIDI, Score 1–2 CO <sub>2</sub> , залученість персоналу	20–30 %	Умовність річного бонусу	Стратегічна відповідальність
Середній менеджмент	LTIFR, утилізація відходів, Smart Metering	15–25 %	Каскадування цілей	Тактична реалізація
Лінійні керівники	Безпека праці, якість сервісу	≥ 10 %	Тригерна умова преміювання	Зміна управлінської поведінки
Персонал	Дотримання стандартів безпеки	Нефінансова мотивація	Визнання, курси	Підвищення залученості

Каскадування KPI від рівня топ-менеджменту до середнього управлінського персоналу та лінійних керівників забезпечує вертикальну узгодженість стратегічних і тактичних цілей компанії. Завдяки цьому стратегічні пріоритети сталого розвитку трансформуються у конкретні завдання підрозділів і робочих команд, а виконання ESG-показників стає обов'язковою умовою отримання матеріальної та нематеріальної винагороди. Такий підхід сприяє формуванню відповідальної управлінської поведінки та підвищенню залученості персоналу у процеси трансформації.

У підсумку інституційно-мотиваційний блок виступає одним із ключових елементів механізму сталого розвитку АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі», оскільки саме він забезпечує практичну реалізацію стратегічних орієнтирів через систему стимулів, відповідальності та залученості персоналу, що є необхідною умовою успішної трансформації компанії в умовах енергетичного переходу та повоєнного відновлення.

Процесно-інтеграційний блок (ESG-фільтри).

Процесно-інтеграційний блок механізму сталого розвитку АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі» спрямований на глибоку трансформацію ключових бізнес-процесів компанії шляхом системного впровадження ESG-критеріїв у практику управління. Його сутність полягає у переході від формального врахування екологічних, соціальних та управлінських аспектів до їх безпосереднього вбудовування у процедури прийняття управлінських рішень. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість стратегічних цілей сталого розвитку з повсякденною операційною діяльністю оператора системи розподілу.

Реалізація процесно-інтеграційного блоку передбачає реінжиніринг управлінських процедур через запровадження так званих ESG-фільтрів на ключових етапах життєвого циклу управлінських рішень. Йдеться про інтеграцію екологічних і соціальних оцінок у інвестиційну діяльність, посилення вимог до постачальників у межах закупівельних процедур, врахування принципів екологічної безпеки під час модернізації електромереж, а також впровадження ESG-критеріїв у процеси обслуговування споживачів. Така інтеграція

дозволяє знизити нефінансові ризики, підвищити прозорість бізнес-процесів і зміцнити довіру з боку стейкхолдерів.

Зміст і логіку реалізації процесно-інтеграційного блоку механізму узагальнено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Опис пропонованого процесно-інтеграційного блоку механізму формування стратегії сталого розвитку АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі»

Бізнес-процес	ESG-інструмент	Етап застосування	Зміст	Результат
Інвестиційна діяльність	ESIA	Планування	Оцінка екологічного та соціального впливу	Зниження ESG-ризиків
Закупівлі	Кодекс постачальника	Тендери	Вимоги ISO 14001, ISO 45001	Стійкий ланцюг постачання
Модернізація мереж	ESG-фільтри	Проектування	Урахування екологічних стандартів	Мінімізація ризиків
Клієнтські сервіси	ESG-критерії	Експлуатація	Проактивна комунікація	Зростання довіри

У підсумку процесно-інтеграційний блок забезпечує практичне вбудовування принципів сталого розвитку в операційну діяльність АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі», трансформуючи ESG-орієнтири у конкретні управлінські процедури та рішення. Запровадження ESG-фільтрів у ключові бізнес-процеси дозволяє мінімізувати екологічні та соціальні ризики, підвищити прозорість і відповідальність управління, а також забезпечити більш стійке функціонування компанії в умовах повоєнного відновлення та трансформації енергетичного сектору.

Фінансово-економічний блок механізму.

Фінансово-економічний блок механізму формування та реалізації стратегії сталого розвитку АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі» формує ресурсну основу впровадження стратегічних змін і визначає фінансові можливості компанії щодо модернізації мережевої інфраструктури, цифровізації та підвищення екологічної ефективності діяльності. Його значення зумовлене високою



капіталомісткістю оператора системи розподілу та необхідністю забезпечення стабільного фінансування довгострокових інвестиційних програм в умовах регульованого ринку електроенергії.

Сутність фінансово-економічного блоку полягає у диверсифікації джерел фінансування та поєднанні регуляторних, ринкових і внутрішніх фінансових інструментів з метою зниження інвестиційних ризиків і підвищення фінансової стійкості компанії. Використання стимулюючого тарифоутворення, залучення «зеленого» фінансування та донорських ресурсів, а також оптимізація внутрішніх витрат дозволяють сформувати збалансовану фінансову модель, здатну підтримувати реалізацію стратегії сталого розвитку у середньотривалій перспективі.

Ключові елементи фінансово-економічного блоку механізму формування стратегії сталого розвитку АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі» узагальнено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Опис пропонованого фінансово-економічного блоку механізму формування стратегії сталого розвитку АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі»

Джерело	Інструмент	Цільове використання	Стратегічна роль	Ефект
Регуляторні доходи	РАВ-тариф	Нові активи	Базове фінансування	Стійкість
Ринки капіталу	Green Bonds	Smart Grid, ВДЕ	Диверсифікація	Зниження вартості капіталу
Донори	Гранти, кредити	Build Back Better	Прискорення відновлення	Модернізація
Внутрішні резерви	Cost Efficiency	Оптимізація витрат	Вивільнення ресурсів	Ефективність

У підсумку фінансово-економічний блок забезпечує довгострокову фінансову спроможність АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі» щодо реалізації стратегії сталого розвитку та створює умови для системної модернізації мережевої інфраструктури. Поєднання регуляторних механізмів, інструментів «зеленого» фінансування, донорських ресурсів і внутрішніх резервів дозволяє знизити залежність від одного джерела фінансування та підвищити

адаптивність фінансової моделі компанії.

Застосування такого підходу сприяє зменшенню вартості капіталу, підвищенню інвестиційної привабливості та забезпеченню стабільності фінансових потоків у довгостроковій перспективі. Водночас фінансово-економічний блок виступає ключовою ланкою, що поєднує стратегічні цілі сталого розвитку з можливостями їх практичної реалізації в умовах повоєнного відновлення та трансформації енергетичного сектору.

#### Техніко-технологічний блок механізму

Техніко-технологічний блок є матеріальною та інфраструктурною основою реалізації стратегії сталого розвитку АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі», оскільки саме через нього стратегічні цілі трансформуються у конкретні технічні рішення та операційні зміни. Його ключове призначення полягає у модернізації мережевої інфраструктури, підвищенні надійності електропостачання та створенні умов для функціонування розподіленої енергетики в межах сучасної енергосистеми.

Реалізація техніко-технологічного блоку передбачає перехід до концепції Smart Grid, яка базується на цифровізації управління мережами, автоматизації процесів і використанні сучасних інформаційно-аналітичних платформ. Упровадження інтелектуальних систем управління та обліку дозволяє не лише скоротити технологічні втрати й підвищити якість електропостачання, але й забезпечити інтеграцію просьюмерів, підвищити прозорість взаємодії зі споживачами та створити передумови для декарбонізації енергетичного сектору.

Ключові напрями та інструменти реалізації техніко-технологічного блоку механізму формування стратегії сталого розвитку АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі» узагальнено в табл. 3.8.

У підсумку техніко-технологічний блок забезпечує практичну реалізацію стратегії сталого розвитку АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі» через модернізацію мережевої інфраструктури та впровадження інтелектуальних технологій управління. Використання рішень Smart Grid створює умови для підвищення надійності електропостачання, зменшення технологічних втрат і

покращення якості сервісу для споживачів.

Таблиця 3.8

Опис пропонованого техніко-технологічний блок механізму формування стратегії сталого розвитку АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі»

Напрямок	Технологія	Функціональний ефект	Показник	ESG-ефект
Управління мережею	ADMS	Самовідновлення	SAIDI	Надійність
Облік	AMI	Прозорість	Втрати	Енергоефективність
DER	РПН	Інтеграція ВДЕ	Частка ВДЕ	Декарбонізація
Цифрові сервіси	CRM, GIS	Проактивність	NPS	Соціальна сталість
<p>Розшифрування скорочень, використаних у техніко-технологічному блоці:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Інтегрована система управління розподільними електричними мережами (Advanced Distribution Management System, ADMS).</li> <li>- Середня тривалість перерв в електропостачанні одного споживача (System Average Interruption Duration Index, SAIDI).</li> <li>- Розширена інфраструктура автоматизованого комерційного обліку електричної енергії (Advanced Metering Infrastructure, AMI).</li> <li>- Розподілені енергетичні ресурси (Distributed Energy Resources, DER).</li> <li>- Система управління взаємовідносинами з клієнтами (Customer Relationship Management, CRM).</li> <li>- Геоінформаційна система (Geographic Information System, GIS).</li> <li>- Індекс лояльності клієнтів (Net Promoter Score, NPS).</li> <li>- Відновлювані джерела енергії (Renewable Energy Sources, RES / ВДЕ).</li> <li>- Регулювання напруги під навантаженням (On-Load Tap Changer, OLTC / РПН).</li> </ul>				

Водночас інтеграція систем автоматизованого обліку, управління розподіленою генерацією та цифрових клієнтських сервісів сприяє формуванню більш гнучкої, екологічно орієнтованої та клієнтоцентричної моделі функціонування оператора системи розподілу. Це дозволяє техніко-технологічному блоку виступати ключовою ланкою, що поєднує фінансові можливості, управлінські рішення та стратегічні цілі сталого розвитку в єдину керовану систему.

Етапно-часовий блок імплементації.

Етапно-часовий блок імплементації стратегії сталого розвитку АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі» забезпечує структуровану та керовану трансформацію діяльності компанії у часі. Його призначення полягає у поетапному впровадженні стратегічних рішень з урахуванням організаційних, фінансових і технологічних можливостей оператора системи розподілу, що дозволяє знизити ризики неузгоджених управлінських дій та забезпечити

послідовність стратегічних змін.

Застосування поетапного підходу створює умови для поступового накопичення управлінської та інституційної спроможності, формування механізмів зворотного зв'язку та своєчасного коригування стратегічних пріоритетів. Чітке визначення змістовного фокусу кожного етапу, очікуваних результатів і критеріїв завершення сприяє підвищенню прозорості управління процесом формування стратегії сталого розвитку та забезпечує її узгодженість із загальною логікою корпоративного управління.

Запропоновані етапи формування стратегії сталого розвитку АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі» узагальнено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Пропоновані етапи формування стратегії сталого розвитку  
АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі»

Етап формування стратегії	Орієнтовна тривалість	Змістовний фокус етапу	Ключовий результат етапу	Критерій завершення етапу
Аналітико-підготовчий	6–12 місяців	Оцінювання поточного стану сталого розвитку, ідентифікація екологічних, соціальних та управлінських ризиків, аналіз заінтересованих сторін	Сформована аналітична база для стратегічного планування	Проведений ESG-аудит (екологічні, соціальні та управлінські аспекти), визначені стратегічні пріоритети
Проектно-стратегічний	до 1 року	Формування цілей, завдань і показників стратегії сталого розвитку, узгодження їх із корпоративною та інвестиційною стратегіями	Розроблена стратегія сталого розвитку та дорожня карта її реалізації	Затверджена стратегія сталого розвитку та система ключових показників ефективності
Інституціоналізаційний	1–2 роки	Закріплення стратегічних рішень у системі управління, політиках, процедурах і мотиваційних механізмах	Інтеграція стратегії сталого розвитку в систему корпоративного управління	Запроваджені управлінські політики, система показників ефективності та відповідальні підрозділи (KPI)

У підсумку етапно-часовий блок імплементації забезпечує системність і керованість формування стратегії сталого розвитку АТ «ДТЕК Дніпровські

електромережі». Послідовне проходження аналітико-підготовчого, проєктно-стратегічного та інституціоналізаційного етапів створює умови для обґрунтованого визначення стратегічних пріоритетів, їх узгодження з корпоративною логікою розвитку та закріплення у системі управління компанії. Такий підхід знижує ризики формального впровадження ESG-принципів і підвищує ефективність довгострокового сталого розвитку оператора системи розподілу.

Таким чином, запропонована модель формування стратегії сталого розвитку дозволяє узгодити довгострокові стратегічні цілі компанії з практичними інструментами їх реалізації, забезпечуючи баланс між підвищенням надійності електропостачання, фінансовою стійкістю та соціальною легітимністю діяльності оператора системи розподілу. Виділення екологічного, соціального та економічного векторів розвитку створює концептуальну основу для комплексного управління сталим розвитком і сприяє підвищенню адаптивності компанії до зовнішніх викликів.

Запропонований механізм формування та реалізації стратегії сталого розвитку структуровано за функціональними блоками, взаємодія яких забезпечує наскрізну імплементацію принципів ESG у систему корпоративного управління, операційну діяльність, інвестиційні процеси та мотиваційні механізми. Особливу роль у забезпеченні практичної дієвості механізму відіграє поєднання фінансових інструментів, цифрових технологій Smart Grid та системи каскадування ключових показників ефективності. Етапно-часовий блок формування стратегії сталого розвитку забезпечує послідовність і керованість стратегічних трансформацій, знижує ризики формального впровадження ESG-принципів і створює умови для їх інституціонального закріплення в системі управління компанії. У сукупності це дозволяє розглядати запропоновану модель і механізм формування стратегії сталого розвитку компанії енергетичного сектору України як методично обґрунтований інструмент підвищення стійкості, інвестиційної привабливості та довгострокової ефективності діяльності АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі» в умовах трансформації енергетичного сектору України.

### 3.3. Очікуваний ефект від впровадження пропонованих змін у формуванні стратегії сталого розвитку АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі»

Впровадження запропонованих змін у формуванні стратегії сталого розвитку АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі» зумовлює комплексний ефект, що проявляється у межах екологічного, соціального та управлінсько-економічного векторів. Такий підхід відповідає сучасній практиці стратегічного управління компаніями енергетичного сектору України, для яких сталість розвитку визначається не лише фінансовими результатами, а й здатністю мінімізувати екологічні ризики, забезпечувати соціальну стабільність і підтримувати високу якість корпоративного управління.

Очікувані ефекти є результатом інтеграції принципів ESG у стратегічні та операційні рішення оператора системи розподілу та формують підґрунтя для довгострокової стійкості діяльності АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі» в умовах трансформації енергетичного сектору та повоєнного відновлення інфраструктури (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Очікувані ефекти від впровадження змін у формуванні стратегії сталого розвитку АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі»

Вектор	Основні заходи	Ефект у межах вектора	Довгостроковий результат
Екологічний	Smart Grid, скорочення втрат, управління відходами, птахозахисні заходи	Зменшення CO <sub>2</sub> , зниження аварійності, захист біорізноманіття	Екологічна безпека та стійкість активів
Соціальний	Zero Harm, цифрові сервіси, взаємодія з громадами	Зниження травматизму, зростання довіри споживачів	Соціальна стабільність і залученість
Управлінсько-економічний	Комплаєнс, прозорі закупівлі, диверсифікація фінансування	Зниження ризиків, фінансова стійкість	Інвестиційна привабливість

Наведені в таблиці 3.10 результати свідчать про комплексний характер очікуваного ефекту від впровадження змін у формуванні стратегії сталого розвитку

АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі». Узагальнення ефектів за екологічним, соціальним та управлінсько-економічним векторами дозволяє простежити логічний взаємозв'язок між стратегічними рішеннями, операційними заходами та довгостроковими результатами діяльності оператора системи розподілу.

У межах екологічного вектора таблиця демонструє, що заходи з модернізації мереж, впровадження технологій Smart Grid та системного управління відходами формують не лише природоохоронний ефект, а й підвищують надійність активів та операційну стійкість компанії. Зменшення технологічних втрат і аварійності мережі водночас знижує вуглецевий слід та створює передумови для виконання національних і корпоративних кліматичних цілей.

Соціальний вектор, відображений у таблиці, засвідчує, що орієнтація на безпеку праці, цифровізацію сервісів і взаємодію з громадами забезпечує зростання довіри з боку споживачів і персоналу. Це сприяє формуванню стабільного соціального середовища, зниженню соціальних ризиків і зміцненню «соціальної ліцензії на діяльність» АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі».

Управлінсько-економічний вектор узагальнює ефекти, пов'язані з підвищенням прозорості корпоративного управління, зниженням регуляторних і репутаційних ризиків та зміцненням фінансової стійкості компанії. Представлені в таблиці результати підтверджують, що поєднання комплаєнс-інструментів, прозорих процедур закупівель і диверсифікації джерел фінансування створює сприятливі умови для реалізації довгострокових інвестиційних програм і підвищення інвестиційної привабливості оператора системи розподілу.

Отже, наведені ефекти демонструють, що запропоновані зміни у формуванні стратегії сталого розвитку мають системний і мультиплікативний характер. Їх реалізація дозволяє забезпечити збалансований розвиток АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі» та підвищити стійкість його діяльності в умовах трансформації енергетичного сектору України.

Таким чином, впровадження запропонованих змін у формуванні стратегії сталого розвитку АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі» забезпечує комплексний соціально-економічний та екологічний ефект, який реалізується в

межах екологічного, соціального та управлінсько-економічного векторів. Такий підхід відповідає сучасним вимогам до стратегічного управління компаніями енергетичного сектору України та враховує специфіку діяльності оператора системи розподілу в умовах трансформації енергетичної галузі. У межах екологічного вектору очікуваний ефект проявляється у зниженні негативного впливу на довкілля через скорочення технологічних втрат електроенергії, зменшення непрямих викидів парникових газів, підвищення надійності мережевих активів та впровадження системного підходу до збереження біорізноманіття й управління відходами. Це дозволяє поєднати природоохоронні цілі з підвищенням операційної стійкості компанії. Соціальний вектор формує ефект, пов'язаний із підвищенням рівня безпеки праці, розвитком клієнтоорієнтованості та зміцненням взаємодії з територіальними громадами. Реалізація концепції «Zero Harm», цифровізація клієнтських сервісів і підтримка соціальних та освітніх ініціатив сприяють зростанню довіри до АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі», зниженню соціальних ризиків і формуванню стабільного соціального середовища в регіоні присутності. Управлінсько-економічний вектор забезпечує ефект у вигляді підвищення прозорості корпоративного управління, зниження регуляторних і репутаційних ризиків та зміцнення фінансової стійкості компанії. Диверсифікація джерел фінансування, впровадження комплаєнс-механізмів і прозорих процедур закупівель створюють умови для реалізації довгострокових інвестиційних програм і підвищення інвестиційної привабливості оператора системи розподілу. У сукупності це підтверджує, що запропоновані зміни у формуванні стратегії сталого розвитку АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі» мають системний і мультиплікативний характер та дозволяють розглядати їх як дієвий інструмент забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та довгострокової ефективності компанії енергетичного сектору України.



### ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Обґрунтування цілей, пріоритетних напрямів та інструментів реалізації стратегії сталого розвитку свідчить, що для компаній енергетичного сектору стратегічне управління в сучасних умовах має базуватися на комплексному врахуванні екологічних, соціальних і управлінських факторів. Перехід до ESG-орієнтованої моделі розвитку є об'єктивною відповіддю на виклики декарбонізації, цифрової трансформації, посилення регуляторних вимог і зростання очікувань з боку суспільства та інвесторів.

У ході дослідження доведено, що стратегічні цілі сталого розвитку повинні формувати єдину узгоджену систему, у межах якої екологічні пріоритети поєднуються із завданнями соціальної відповідальності та вимогами належного корпоративного управління. Запропонована модель формування стратегії сталого розвитку дозволяє узгодити довгострокові стратегічні цілі з практичними інструментами їх реалізації, забезпечуючи баланс між підвищенням надійності електропостачання, фінансовою стійкістю та соціальною легітимністю діяльності оператора системи розподілу. Виокремлення екологічного, соціального та управлінсько-економічного векторів формує концептуальну основу комплексного управління сталим розвитком і підвищує адаптивність компанії до зовнішніх викликів.

Запропонований механізм формування та реалізації стратегії сталого розвитку, структурований за функціональними блоками, забезпечує наскрізну інтеграцію принципів ESG у систему корпоративного управління, операційну діяльність, інвестиційні процеси та мотиваційні механізми. У сукупності це підтверджує, що запропонована модель і механізм формування стратегії сталого розвитку компанії енергетичного сектору України є методично обґрунтованим інструментом підвищення стійкості, інвестиційної привабливості та довгострокової ефективності діяльності АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі» в умовах трансформації енергетичного сектору України.

## ВИСНОВКИ

Актуальність дослідження процесу стратегічного управління компаніями енергетичного сектору зумовлена глибокими трансформаціями галузі, що відбуваються під впливом глобальних кліматичних викликів, енергетичного переходу, цифровізації та зростання геополітичної нестабільності. Для України ці процеси мають особливе значення в умовах повоєнної відбудови енергосистеми, руйнування критичної інфраструктури та необхідності забезпечення енергетичної безпеки на засадах сталого розвитку. За таких умов традиційні моделі управління, орієнтовані переважно на короткострокову економічну ефективність, втрачають здатність забезпечувати довгострокову стійкість енергетичних компаній.

Проведене дослідження дозволило встановити, що сталий розвиток у сучасних умовах виступає не додатковим елементом корпоративної політики, а фундаментальною основою стратегічного управління підприємствами енергетичного сектору. Аналіз наукових підходів засвідчив доцільність застосування системно-цільового, динамічного та ціннісно-орієнтованого підходів, які в сукупності забезпечують узгодження стратегічних цілей компаній із вимогами зовнішнього середовища, можливість гнучкої адаптації до технологічних і регуляторних змін, а також орієнтацію на створення довгострокової цінності для ключових стейкхолдерів.

Узагальнення результатів дослідження дає підстави стверджувати, що ефективне стратегічне управління енергетичними компаніями в умовах сталого розвитку передбачає інтеграцію ESG-факторів на всіх рівнях стратегічного процесу – від формування візії та стратегічного аналізу до вибору інструментів реалізації та оцінювання результативності. Такий підхід забезпечує підвищення конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості та стійкості енергетичних підприємств, а також їх відповідність національним і європейським пріоритетам розвитку енергетичної галузі.

Формування стратегії сталого розвитку в компаніях енергетичного сектору є системним процесом, який ґрунтується на взаємопов'язаній сукупності

принципів, методів та інструментів стратегічного управління. Запропонована система принципів (системності та інтеграції, превентивності, інклюзивності та довгострокової вартості) формує концептуальні рамки стратегічних рішень і забезпечує узгодження економічних, екологічних та соціальних цілей у межах єдиного корпоративного вектора розвитку. Використання комплексу методів стратегічного аналізу, прогнозування та управлінського моделювання (Delphi, сценарне планування, Foresight, Roadmapping, PDCA, ESG-орієнтований SWOT, PESTEL, бенчмаркінг) дозволяє враховувати галузеву специфіку енергетики, високу турбулентність зовнішнього середовища, довгостроковість інвестиційних циклів і посилення екологічних та регуляторних вимог. У сукупності це забезпечує науково обґрунтоване формування стратегії сталого розвитку, підвищує її адаптивність до умов енергетичного переходу, мінімізує стратегічні та інвестиційні ризики й створює передумови для довгострокової конкурентоспроможності та стійкості енергетичних підприємств.

АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі» є оператором системи розподілу електричної енергії та виконує стратегічну функцію забезпечення електропостачання споживачів Дніпропетровського регіону. Основним видом діяльності підприємства є розподіл електроенергії та обслуговування розподільчих мереж, що становлять критично важливу інфраструктуру області. Аналіз розвитку компанії у 2022–2025 роках засвідчує поступовий перехід від кризового реагування в умовах масштабних руйнувань до системного відновлення, модернізації мереж і зростання кількості приєднань, зокрема відновлюваних джерел енергії та просьюмерів. Це підтверджується позитивною динамікою фінансових результатів, зростанням доходів, підвищенням ефективності діяльності та зміцненням структури капіталу.

Діагностика системи управління АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі» показала наявність зрілої та ефективної управлінської моделі, здатної забезпечувати стабільність виробничих процесів і надійність електропостачання в умовах підвищених технічних і зовнішніх ризиків. Чіткий розподіл повноважень між рівнями управління, впровадження міжнародних стандартів ISO 9001 та ISO 45001, високий рівень цифровізації (Smart Grid, SCADA, GIS)

і системний підхід до управління надійністю формують міцну інституційну основу діяльності підприємства. Водночас подальшого розвитку потребує екологічна складова управління, поглиблення локальної звітності зі сталого розвитку та інтеграція кліматичних і перехідних ризиків у систему ризик-менеджменту.

Проведена оцінка стратегічного потенціалу підтвердила, що підприємство володіє достатньою інституційною та ресурсною базою для впровадження моделі сталого розвитку. Інтеграція до енергетичного холдингу ДТЕК забезпечує доступ до сучасних управлінських стандартів, інвестиційних програм і міжнародних ESG-практик, а використання стимулюючого тарифоутворення створює фінансові передумови для модернізації мереж. Важливим чинником стійкості є високий людський та інтелектуальний потенціал, сформований у процесі антикризового відновлення енергосистеми та глибокої цифровізації. У сукупності це свідчить про високий рівень готовності АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі» до реалізації стратегії сталого розвитку та забезпечення довгострокової стійкості й ефективності діяльності в умовах трансформації енергетичного сектору України.

Обґрунтування цілей, пріоритетних напрямів та інструментів реалізації стратегії сталого розвитку свідчить, що для компаній енергетичного сектору стратегічне управління в сучасних умовах має базуватися на комплексному врахуванні екологічних, соціальних і управлінських факторів. Перехід до ESG-орієнтованої моделі розвитку є об'єктивною відповіддю на виклики декарбонізації, цифрової трансформації, посилення регуляторних вимог і зростання очікувань з боку суспільства та інвесторів.

У ході дослідження доведено, що стратегічні цілі сталого розвитку повинні формувати єдину узгоджену систему, у межах якої екологічні пріоритети поєднуються із завданнями соціальної відповідальності та вимогами належного корпоративного управління. Така інтеграція не лише знижує екологічні й соціальні ризики, а й створює передумови для підвищення економічної ефективності та довгострокової стійкості енергетичних компаній. Визначені пріоритетні напрями реалізації стратегії відображають ключові вектори

трансформації бізнес-моделі енергетичних підприємств і спрямовані на адаптацію до умов енергетичного переходу та зростання конкурентоспроможності.

Систематизація інструментів реалізації стратегії сталого розвитку підтверджує, що досягнення стратегічних цілей можливе лише за умови комплексного застосування фінансово-інвестиційних, організаційно-управлінських, технологічних і комунікаційних механізмів. Такий підхід забезпечує практичну імплементацію стратегічних рішень, підвищує прозорість управління та створює основу для ефективного моніторингу результативності.

Запропонована модель формування стратегії сталого розвитку дозволяє узгодити довгострокові стратегічні цілі з практичними інструментами їх реалізації, забезпечуючи баланс між підвищенням надійності електропостачання, фінансовою стійкістю та соціальною легітимністю діяльності оператора системи розподілу. Виокремлення екологічного, соціального та управлінсько-економічного векторів формує концептуальну основу комплексного управління сталим розвитком і підвищує адаптивність компанії до зовнішніх викликів.

Запропонований механізм формування та реалізації стратегії сталого розвитку, структурований за функціональними блоками, забезпечує наскрізну інтеграцію принципів ESG у систему корпоративного управління, операційну діяльність, інвестиційні процеси та мотиваційні механізми. Поєднання фінансових інструментів, цифрових технологій Smart Grid і системи каскадування ключових показників ефективності, а також поетапно-часовий підхід до реалізації стратегії знижують ризики формального впровадження ESG-принципів і створюють умови для їх інституціонального закріплення.

У сукупності це підтверджує, що запропонована модель і механізм формування стратегії сталого розвитку компанії енергетичного сектору України є методично обґрунтованим інструментом підвищення стійкості, інвестиційної привабливості та довгострокової ефективності діяльності АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі» в умовах трансформації енергетичного сектору України.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. План відновлення України. Матеріали робочої групи «Енергетична безпека». URL: <https://recovery.gov.ua>
2. Енергетична стратегія України на період до 2050 року : схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 квіт. 2023 р. № 373-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2023-%D1%80#Text>.
3. Our Common Future : Report of the World Commission on Environment and Development. Oxford : Oxford University Press, 1987. 400 p.
4. Вернадський В. І. Наукова думка як планетне явище. Київ : Наукова думка, 1991. 271 с.
5. Цілі Сталого Розвитку: Україна : національна доповідь / Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. Київ, 2017. 176 с.
6. ДСТУ ISO 26000:2019. Керівництво із соціальної відповідальності (ISO 26000:2010, IDT). Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2020. 102 с.
7. Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value. Harvard Business Review. 2011. Vol. 89, No. 1/2. P. 62–77.
8. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
9. World Energy Outlook 2024 / International Energy Agency. Paris : IEA Publications, 2024. URL: <https://www.iea.org/reports/world-energy-outlook-2024>
10. Кіндрацька Г. І., Білик І. І., Загородній А. Г. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ : Видавництво Львівської політехніки, 2021. 312 с.
11. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Шерстюк Р. В. Управління змінами на підприємствах в умовах глобалізації : монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2020. 285 с.
12. Григорків В. С., Ярошенко І. В. Моделювання сталого розвитку еколого-економічних систем : монографія. Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2022. 240 с.
13. Енергетична стратегія України на період до 2050 року : схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 квіт. 2023 р. № 373-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2023-%D1%80#Text>.
14. ДСТУ ISO 50001:2020. Системи енергетичного менеджменту.

Вимоги та настанова щодо використання (ISO 50001:2018, IDT). Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2021.

15. World Energy Outlook 2024 / International Energy Agency. Paris : IEA Publications, 2024. URL: <https://www.iea.org/reports/world-energy-outlook-2024>

16. World Energy Investment 2024 / International Energy Agency. Paris : IEA Publications, 2024. URL: <https://www.iea.org/reports/world-energy-investment-2024>.

17. Renewable Capacity Statistics 2024 / International Renewable Energy Agency (IRENA). Abu Dhabi, 2024. URL: <https://www.irena.org/Publications>.

18. Кириленко О. В., Денисюк С. П. Енергетичний перехід та енергетична безпека : монографія. Київ : Інститут технічної теплофізики НАН України, 2021. 264 с.

19. Енергетична стратегія України на період до 2050 року : схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 квіт. 2023 р. № 373-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2023-%D1%80#Text>.

20. Сотник І. М., Кулик Л. А. Тренди сталого розвитку енергетичного сектору в умовах глобальних викликів. Економіка та держава. 2022. № 3. С. 12–18.

21. Галушко О. І. ESG-трансформація українського бізнесу в умовах євроінтеграції. Економіка та управління підприємствами. 2023. № 4. С. 12–19.

22. Куденко Г. Є., Яременко С. С. Стратегічне планування на енергетичних підприємствах в умовах невизначеності. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2022. Т. 33 (72), № 2. С. 55–61.

23. ДСТУ ISO 50001:2020. Системи енергетичного менеджменту. Вимоги та настанова щодо використання (ISO 50001:2018, IDT). Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2021.

24. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2018. 360 с.

25. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : ДМТ, 2020. 384 с.

26. Гаврилук О. В. Трансформація бізнес-моделей енергетичних компаній в умовах глобального енергетичного переходу. Економіка та прогнозування. 2021. № 2. С. 108–119.

27. Сотник І. М., Кулиняк Т. В. Управління енергоефективністю та розвитком відновлюваної енергетики: виклики сьогодення : монографія. Суми : Університетська книга, 2022. 240 с.
28. Бабаєв В. М., Клименко Н. Г. Реалізація ESG-принципів у публічному та корпоративному управлінні. Теорія та практика державного управління. 2024. Вип. 1 (80). С. 138–145.
29. Стащук Д. М., Алексін Г. О. Стратегічні підходи до ESG інтеграції в корпоративне ціннісно-орієнтоване управління. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 61. С. 293–303.
30. Грищенко І. М. Ціннісно-орієнтоване управління підприємством в умовах сталого розвитку : монографія. Київ : Київ. нац. ун-т технологій та дизайну, 2021. 280 с.
31. Редько В. Є. Еволюція концепцій стратегічного управління: від прибутку до цінності. Бізнес Інформ. 2023. № 5. С. 55–61.
32. Схвалено Енергетичну стратегію України до 2050 року. Урядовий портал : єдиний вебпортал органів виконавчої влади України. 2023. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/skhvaleno-enerhetychnu-stratehiu-ukrainy-do-2050-roku>
33. Кизим М. О., Хаустова В. Є., Школа В. Ю. Енергетична безпека та енергоефективність: виклики та можливості для України : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2020. 268 с.
34. Суходоля О. М. Енергетична безпека в умовах «зеленого переходу»: виклики для України : аналіт. доп. Київ : НІСД, 2021. 64 с.
35. Стогній Б. С., О. В. Кириленко О. В. Інтелектуальні електричні мережі: світовий досвід та перспективи України. Технічна електродинаміка. 2019. № 5. С. 46–54.
36. Квітка А. В. Форсайт як інструмент стратегічного управління розвитком підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2019. Вип. 38. С. 14–23.
37. Форсайт економіки України: середньостроковий і довгостроковий часові горизонти / наук. кер. проєкту М. З. Згуровський. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2015. 136 с.



38. Енергетика України: стратегічні орієнтири та сценарії розвитку : аналіт. доп. / О. М. Суходоля, А. А. Сидоренко, С. В. Бегун та ін. Київ : НІСД, 2022. 86 с.
39. Підоричева Т. В. Розвиток екосистем інноваційного підприємництва в контексті європейської інтеграції України. Економічний вісник Донбасу. 2021. № 3 (65). С. 48–59.
40. Системи енергетичного менеджменту. Вимоги та настанова щодо використання (ISO 50001:2018, IDT) : ДСТУ ISO 50001:2020. Київ : ДП «Укр-НДНЦ», 2020. 25 с.
41. Воробей В. В. Роль міжнародних стандартів ISO у підвищенні конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Ефективна економіка. 2021. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8895>.
42. Прасол Л. В. Енергетичний менеджмент: теорія, методологія, практика : монографія. Харків : ФОП Панов А. М., 2019. 340 с.
43. Кудла Н. Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / 3-тє вид., переробл. і доповн. Львів : Львівський держ. ун-т внутр. справ, 2020. 288 с.
44. Макаренко І. О. Корпоративна соціальна відповідальність та сталий розвиток: облік, аналіз, аудит : монографія. Суми : Університетська книга, 2018. 216 с.
45. Андрусевич А. Міжнародно-правова охорона довкілля: навчальний посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 284 с.
46. Шевчук В. О., Саталкина І. В., Білик В. М. Екологічне управління: підручник. Київ : Либідь, 2019. 432 с.
47. Директива 2010/75/ЄС Європейського Парламенту та Ради від 24 листопада 2010 року про промислові викиди (інтегроване запобігання та контроль забруднення). URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_b08](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_b08)
48. Бондар О. І., Коваль В. В. Оцінка впливу на довкілля: нормативно-правове регулювання та практичний досвід : монографія. Київ : Екологічна безпека, 2021. 210 с.
49. Кизим М. О., Хаустова В. Є. Впровадження моделі «просьюмеризму» в енергетичному секторі України: проблеми та перспективи. Проблеми економіки. 2020. № 1 (43). С. 15–24.
50. Прокопенко О. В., Омельченко Ю. О. Енергетичні кооперативи як

драйвер розвитку відновлюваної енергетики: європейський досвід для України. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2019. № 4. С. 108–120.

51. Стандарт взаємодії із зацікавленими сторонами AA1000SES (2015)  
URL: <https://www.accountability.org/standards/>

52. Екологічне управління. Оцінювання життєвого циклу. Принципи та структурна схема (ISO 14040:2006, IDT) : ДСТУ ISO 14040:2013. Київ : Мінекономрозвитку України, 2014. 28 с.

53. Потапенко В. Г. Стратегічні пріоритети розвитку "зеленої" економіки в Україні : монографія. Київ: НІСД, 2021. 288 с.

54. Костюк В. О. Оцінка ефективності інвестиційних проєктів у відновлюваній енергетиці з урахуванням повного життєвого циклу. Економіка та держава. 2022. № 4. С. 15–21.

55. Карасьова Н. А., Грінченко О. І. ESG-трансформація: світові тенденції та вітчизняні перспективи для бізнесу. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 45.

56. European Commission. The European Green Deal. 2019.

57. Шевченко Л. В. Формування системи стратегічних цілей сталого розвитку підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 6 (2). С. 134–139.

58. Закон України «Про альтернативні джерела енергії» (зі змінами).

59. International Labour Organization (ILO). Vision Zero: Global Campaign for Safety and Health at Work.

60. Just Transition Platform. Guidelines for the Just Transition Fund. 2021.

61. Global Reporting Initiative (GRI). GRI Standards: Set of reporting standards.

62. Баранник Л. Б. Вплив механізму СВАН на конкурентоспроможність української енергетики. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2023. № 4. С. 45–52.

63. Ковальчук В. О., Мельник А. П. Концепція Smart Grid в контексті енергетичної безпеки України. Енергетика: економіка, технології, екологія. 2022. № 2. С. 112–119.

64. Воронкова О. С. Інструментарій реалізації стратегії сталого

розвитку: фінансовий та технологічний аспекти. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2021. Вип. 39. С. 60–65.

65. Greenhouse Gas Protocol. A Corporate Accounting and Reporting Standard (Revised Edition).

66. Кліменко О. В. Управління екологічними ризиками в енергетичному секторі. Екологічний вісник. 2021. № 3. С. 15–22.

67. Конвенція про біологічне різноманіття. 1992.

68. OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct. 2011.

69. Ковальчук В. О., Мельник А. П. Концепція Smart Grid в контексті енергетичної безпеки України. Енергетика: економіка, технології, екологія. 2022. № 2. С. 112–119.

70. Шевченко Л. В. Розвиток моделі проз'юмера в умовах децентралізації енергетичної системи. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2021. Вип. 39. С. 60–65.

71. Стратегія ДТЕК 2030: офіційний сайт Групи ДТЕК. URL: <https://dtek.com/ua/strategy/>.

72. Звіт зі сталого розвитку ДТЕК за 2022 рік. Київ : ДТЕК, 2023. 142 с.

73. Олійник Т. І. Формування механізму управління сталим розвитком енергетичних підприємств. Економіка та держава. 2021. № 4. С. 45–50.

74. Праховник А. В., Десизов В. В. Smart Grid як основа сталого розвитку енергетики України. Технічна електродинаміка. 2020. № 5. С. 58–64.

75. Про схвалення Стратегії розвитку розподіленої генерації на період до 2035 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.03.2023 р. № 234-р. Урядовий кур'єр. 2023. № 56.

76. Kaplan R. S., Norton D. P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review. 2007. Vol. 74 (1). P. 75–85.

77. Грищенко І. М., Шаповал В. М. Корпоративна культура як інструмент забезпечення сталого розвитку підприємства. Бізнес Інформ. 2020. № 3. С. 382–388.

78. Про затвердження Методики формування тарифів на послуги з розподілу електричної енергії із застосуванням стимулюючого регулювання : Постанова НКРЕКП від 23.07.2013 р. № 1009. Офіційний вісник України. 2013. № 62. Ст. 2268.

79. Маказан Є. В. Перспективи розвитку ринку зелених облігацій в Україні як інструменту фінансування екологічних проєктів. Економіка та суспільство. 2021. № 24. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/206>.

80. Кирик В. В. Особливості інтеграції відновлюваних джерел енергії в розподільчі мережі України. Відновлювана енергетика. 2022. № 1. С. 24–31.

81. Стогній Б. С., Кириленко О. В., Денисюк С. П. Еволюція інтелектуальних електричних мереж та їх перспективи в Україні. Технічна електродинаміка. 2019. № 4. С. 38–48.

82. Consolidated Set of the GRI Standards 2021. Global Reporting Initiative. Amsterdam, 2021. URL: <https://www.globalreporting.org/>

83. Рекова Н. Ю., Андрєєва О. В. Методичний підхід до оцінювання ефективності впровадження стратегії сталого розвитку підприємства. Економічний вісник Донбасу. 2020. № 2 (60). С. 156–164

84. Любчик О. К. Цифрова трансформація енергетичного сектору: виклики та перспективи для України. Економіка промисловості. 2021. № 3 (95). С. 54–65.

85. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 7th ed. Project Management Institute, 2021. 250 p.

86. International <IR> Framework. International Integrated Reporting Council (IIRC). London, 2021. 57 p. URL: <https://www.integratedreporting.org/>

87. Кизим М. О., Хаустова В. Є. Сталый розвиток підприємств енергетики в умовах глобальних викликів : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2020. 280 с.

88. Сагер Л. Ю. Формування механізму управління сталим розвитком промислового підприємства. Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка». 2019. № 4. С. 34–41.

89. Галушко О. В., Мельник Т. Г. Стратегічні пріоритети розвитку

енергетичних підприємств України в умовах євроінтеграції. Ефективна економіка. 2021. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9620>.

90. Куденко Г. Є., Цибулько Д. С. Впровадження технологій Smart Grid як фактор підвищення енергоефективності розподільчих мереж. Енергетика та автоматика. 2023. № 2. С. 12–19.

91. Прокопенко О. В., Омеляненко В. А. Екологізація інноваційної діяльності підприємств енергетичного сектору. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2020. № 3. С. 145–154.

92. Occupational health and safety management systems — Requirements with guidance for use (ISO 45001:2018, IDT). Geneva : ISO, 2018.

93. Ворона О. В. Корпоративна соціальна відповідальність як складова стратегії управління персоналом енергетичних компаній. Економічний вісник. 2021. № 3. С. 88–95.

94. Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value. Harvard Business Review. 2011. Vol. 89 (1/2). P. 62–77.

95. G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023. OECD Publishing, Paris, 2023. URL: <https://www.oecd.org/corporate/principles-corporate-governance/> (дата звернення: 24.05.2024).

96. Anti-bribery management systems — Requirements with guidance for use (ISO 37001:2016, IDT). Geneva : ISO, 2016.

97. AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES) 2015. AccountAbility, 2015. 36 p.