

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2022. № 10.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.10.42>

УДК 338:24

*В. А. Шведкий,
аспірант кафедри економічної кібернетики,
Харківський національний університет радіоелектроніки
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8067-3234>*

СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ЕНЕРГЕТИЧНИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

*V. Shvedkyi,
PhD student of the Department of Economic Cybernetics,
Kharkiv National University of Radio Electronics*

STRATEGIC DEVELOPMENT OF ENERGY COMPANIES IN THE CONDITIONS OF GLOBAL ENERGY TRANSFORMATION

В статті обґрунтовано побудову стратегії розвитку енергетичної компанії в умовах енергетичної трансформації через призму таких сучасних трендів фундаментальних змін в енергетичній сфері, як лідерське позиціонування, трансформації в екологічно-орієнтований інноваційно-технологічний бізнес, диверсифікації продукції та виробництва, клієнтоцентричність, європейська інтеграція. Відповідність інтересам сталого розвитку сприятиме створенню власної інноваційної екосистеми,

формуванню місії, візії, цінностей компанії як соціально відповідального бізнесу в енергетичній галузі.

Представлено лідерство в енергетичній компанії в ринковому конкурентному середовищі через впровадження нових технологій та інновацій. Міжнародна експансія визначена через інтеграцію з європейською енергосистемою, активний розвиток відновлювальних джерел енергії і трейдингу в Європейському Союзі. Відповідність інтересам сталого розвитку вбачається за ціль зменшення впливу на довкілля та раціональне використання ресурсів, підвищення промислової безпеки та збереження здоров'я персоналу, етичне ведення бізнесу й дотримання антикорупційних стандартів, відкритий діалог із суспільством і співробітниками. Такий підхід пропонуємо застосовувати по всьому ланцюгу створення цінностей і на всіх рівнях управління бізнесом в енергетичній компанії.

In the article, it is proposed to consider the strategy of energy companies at the following levels: corporate strategy; competitive strategy; functional strategy, business unit strategy. The hierarchy of the energy company's strategy is presented. This is based on the scientific rationale for the development of a new strategic model for the development of energy companies with the creation of a more competitive environment, equalization of opportunities for development and minimization of the dominance of one type of energy production or sources and ways of fuel supply.

The construction of the development strategy of the energy company in the conditions of energy transformation through the prism of such modern trends of fundamental changes in the energy sphere as leadership positioning, transformation into ecologically oriented innovative and technological business, diversification of products and production, customer-centricity, European integration and compliance with the interests of sustainable development is substantiated. This will contribute to the creation of its own innovative ecosystem, the formation of the mission, vision, and values of the company as a socially responsible business in the energy industry.

Leadership is seen in the positioning of the energy company in the competitive market environment through the introduction of new technologies and innovations. Transformation into an ecological, efficient and technological business is one of the modern challenges of strategic management of the development of energy companies, which primarily covers diversification into gas, renewable energy sources, trading and distribution networks. Customer-centricity of the strategic development of an energy company is the defining role of the customer, the transition from an energy supplier to a solution provider and an integrator of new technologies.

International expansion, in turn, is integration with the European energy system, active development of renewable energy sources and trading in the European Union. Compliance with the interests of sustainable development sees as the goal of reducing the impact on the environment and rational use of resources, increasing industrial safety and preserving the health of personnel, ethical business conduct and compliance with anti-corruption standards, open dialogue with society and employees. We suggest applying this approach throughout the value chain and at all levels of business management in the energy company.

Ключові слова: *стратегічний розвиток, енергетична компанія, енергетична трансформація, корпоративна стратегія, європейська інтеграція, клієнтоцентричність.*

Keywords: *strategic development, energy company, energy transformation, corporate strategy, European integration, client-centricity.*

Постановка проблеми. В умовах зростаючих потреб людства в енергетичних ресурсах й кризи у нафтогазовому комплексі та електроенергетиці гостро постають питання глобальної енергетичної безпеки. Сьогодні світова економіка переживає вельми непростий період, що має прямий вплив на стан розвитку енергетичних компаній. Енергетична безпека є одним із ключових елементів національної безпеки держав, як на регіональному, так й на глобальному рівнях, тому нагальним питання є регулювання у енергетичній галузі, що з урахуванням сучасних реалій є

вкрай ускладненим. Саме тому постає необхідність більш ґрунтовного дослідження даного питання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання лідерського позиціонування та стратегічного управління цим процесом висвітлено в працях відомих зарубіжних дослідників, таких як Д.А. Аакер, Ф. Котлер, М. Портер. Незважаючи на важливе теоретичне й практичне значення дослідження цих авторів, питання визначення факторів, що впливають на позиціонування енергетичних компаній залишається маловивченим. Дослідженням розвитку енергетичних компаній займалися такі вчені як Лапко О., Самойленко І., Ковшун Н., Мамонтова Н. Проте невирішеними залишаються проблеми стратегічного розвитку компаній в умовах глобальної енергетичної трансформації.

Формулювання цілей статті Метою статті є визначення рівнів стратегій розвитку енергетичних компаній в умовах глобальних енергетичних трансформацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Процес переходу від застарілої моделі функціонування енергетичної галузі із домінуванням великих виробників, викопного палива, неефективних мереж, недосконалої конкуренції на ринках природного газу, електроенергії, вугілля до сучасних моделей розвитку енергетичних компаній потребує обґрунтованого прийняття управлінських рішень на засадах: створення власної інноваційної екосистеми; розробки організаційно-економічних та управлінських механізмів підвищення ефективності виробництва, інвестицій і менеджменту; вибудовування довірливих стосунків з клієнтами тощо.

Стратегію енергетичних компаній пропонуємо розглядати на таких рівнях: корпоративна стратегія; конкурентна стратегія; функціональна стратегія, стратегія бізнес-одиниці тощо.

Корпоративна стратегія енергетичної компанії показує місію та шлях розвитку енергетичної корпорації, коли об'єктом є диверсифіковані корпорації, що поєднують у своєму портфелі комплекс стратегічних

напрямків. Відповідно стратегія на цьому рівні поєднує в єдине ціле стратегії декількох бізнес-одиниць і є найвищим рівнем стратегічного планування для окремої компанії. В її основі покладено – виявлення та створення ключових ресурсів і виробничих можливостей та визначення цінностей компанії, що виражаються у фінансових та інших довгострокових, структурованих цілях. Корпоративна стратегія встановлює порядок розподілу ресурсів між різними напрямками бізнесу, і тому виникає ясність, що слід робити, а від чого потрібно відмовитися.

Конкурентна стратегія, або стратегія щодо окремих напрямків бізнесу в енергетичній компанії, визначає те, як компанія створює собі вигідне становище у галузі та має намір конкурувати. В основі конкурентної стратегії покладено визначення груп споживачів в енергетичній сфері та способів просування до них товарів та послуг, а також комбінацію певних видів діяльності та процесів, які дозволять компанії залучити та утримати клієнтів. Таким чином, конкурентна стратегія енергетичної компанії передбачає узгодження різних напрямів діяльності компанії задля зміцнення її потенційних переваг на ринку.

У свою чергу, *функціональна стратегія енергетичної компанії* – це стратегія всередині конкретного напрямку бізнесу, вважається базовим рівнем, на якому докладно розглядаються функціональні аспекти діяльності компанії, наприклад такі, як операційна, фінансова, виробнича, інноваційна та маркетингова стратегії, що посилюють конкурентну стратегію компанії та визначають такі види діяльності й процеси, які дозволяють отримувати з них користь. Детальний опис та аналіз функціональних стратегій допомагають з'ясувати, як і якою мірою вони відповідають конкурентній стратегії енергетичної компанії, що дозволяє зосередитися на координації різних функцій.

Стратегія бізнес-одиниці – це узагальнення функціональних стратегій до рівня набору стійких конкурентних переваг окремої бізнес-одиниці. Для

енергетичних компаній, що мають один бізнес-напрямок, цей рівень стратегії найчастіше є найвищим.

Ієрархію стратегій енергетичної компанії представлено на рис.1.

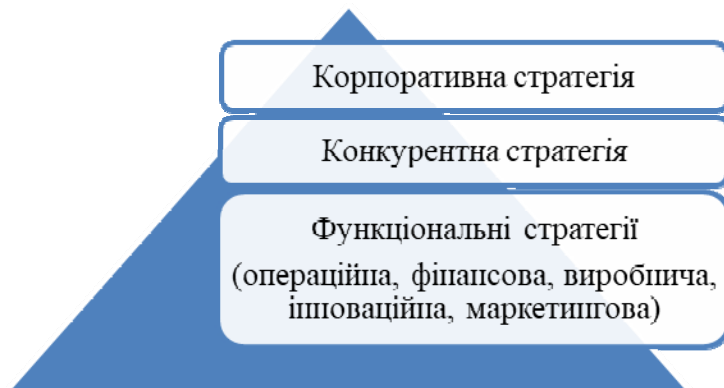


Рис. 1. Ієрархія стратегій енергетичної компанії

В основі цього покладено наукове обґрунтування розробки *нової стратегічної моделі розвитку енергетичних компаній* із створенням більш конкурентного середовища, вирівнюванням можливостей для розвитку й мінімізацією домінування одного з видів виробництва енергії або джерел та/або шляхів постачання палива.

Разом з цим, як визначено в «Енергетичній стратегії України на період до 2035 року: безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність», перевагою є підвищення енергоефективності й використанню енергії із відновлюваних та альтернативних джерел. Впровадження заходів із запобігання та адаптації до зміни клімату також є одним із пріоритетів глобального розвитку енергетики [1].

Місією Енергетичної стратегії України до 2050 року є створення умов для сталого розвитку національної економіки через забезпечення доступу до надійних, стійких і сучасних джерел енергії. До 2050 року енергетична галузь має бути максимально наближена до кліматичної нейтральності. Це означатиме наявність чистої енергії, подолання енергетичної бідності, розвиток інноваційної та децентралізованої енергосистеми, повноцінне функціонування національних енергетичних ринків і їх інтеграцію в міжнародні. Ключовими принципами Енергетичної стратегії України є економічна обґрунтованість,

екологічність, доступність, соціальна справедливість та ринковість. Енергетична стратегія базуватиметься на цільових показниках розвитку економіки у відповідності до Національної економічної стратегії на період до 2030 року. А також на міжнародних зобов'язаннях, взятих Україною – в першу чергу, в рамках Угоди про Асоціацію України з ЄС та Паризької кліматичної угоди[2].

Еволюційні напрямки світової енергетики з початку XXI століття багато в чому зумовлені принципами сталого розвитку. Ставка на енергетичну безпеку, енергоефективність і низьковуглецеву енергетику з активним спорудженням відновлювальних джерел енергії дозволила енергетичній сфері увійти в революційно-інноваційний етап свого розвитку. Сьогодні на енергетичній карті планети динамічно змінюється все: структура генеруючих потужностей, конфігурація енергосистем, влаштування національних енергоринків. Бум відновлюваної енергетики та розвиток розподіленої генерації спричинили будівництво систем накопичення енергії (energy storage) й інтелектуальних електромереж (smart grid), які, в свою чергу, включають у себе такі технології, як інтелектуальні системи обліку та розрахунків (smart metering), системи управління попитом (Demand Response, DR) та інші. Для національних і регіональних енергосистем сьогодні характерні процеси децентралізації і локальної автономізації, а споживач перетворився на повноцінного учасника ринку з двостороннім зв'язком, виступаючи у ролі як покупця електроенергії, так і її продавця [3].

Маркевич К. та Омельченко В., розкриваючи глобальні енергетичні тренди крізь призму національних інтересів України, зазначили, що упродовж останнього десятиліття у світовій енергетиці відбулося чимало змін. Вони зумовили нові тенденції розвитку паливно-енергетичного комплексу та чинять вплив на енергетичну політику країн світу. «Визначальними факторами формування трендів розвитку світової енергетики сьогодні є: загострення протиріч між основними гравцями на міжнародних енергетичних ринках, зокрема зміна вектора взаємовідносин

між споживачами та виробниками, що посилює конкуренцію за енергоресурси; зміна структури пропозиції енергоресурсів та підвищення ролі окремих постачальників; нерівномірне зростання енергоспоживання, що посилює регіональні енергетичні диспропорції: темпи зростання попиту на енергетичні ресурси в таких країнах, як Китай та Індія, перевищують темпи зростання більшості розвинутих країн світу; швидка та непередбачувана волатильність цін на енергоресурси, зокрема нафту, природний газ та вугілля; зростання обсягів міжнародної торгівлі енергоносіями, розвиток інфраструктурної складової постачань енергоресурсів і загострення пов'язаних із цим ризиків; необхідність боротьби зі зміною клімату, де головним засобом є подальша декарбонізація енергетики» [4].

В умовах глобальної енергетичної трансформації світу, переходу від традиційних джерел енергії (вугілля, природного газу, нафти) до відновлюваних, ключовими трендами визначено: «зростання електрифікації; прогресують наміри зменшення викидів парникових газів; альтернативна енергетика забезпечує понад чверть (26%) світового виробництва електроенергії; на частку відновлюваної енергетики припадало близько двох третин світових інвестицій в електроенергетику; технології використання відновлювальних джерел енергії довели свою надійність і в даний час забезпечують дешевші варіанти виробництва електроенергії» [5].

Розвиток водневої енергетики є частиною європейських політик у питаннях енергетичного переходу та досягнення кліматичної нейтральності, сталої енергетики та посилення енергетичної безпеки. Роль водню також зростає у зв'язку з повною відмовою України та прискореною відмовою Європейського Союзу від російських енергоресурсів. Очікується, що водень трансформує економіку в чотирьох основних сферах застосування: транспорт, промисловість, енергетика та комунальні послуги [6].

Загалом, ураховуючи значну кількість наукових публікацій за проблематикою стратегічного управління та окреслення питання підвищення конкурентоспроможності в умовах криз, групою науковців [7], все ж

залишаються не повною мірою висвітленими питання вибору оптимальних моделей прийняття стратегічних рішень в енергетичних компаніях крізь призму трендів фундаментальних змін в енергетичній сфері.

Серед трендів стратегічного розвитку енергетичних компаній світу задля посилення конкуренції за енергоресурси та створення конкурентних ринків газу, електроенергії, теплової енергії, вугілля, нафти та нафтопродуктів важливе місце, на нашу думку, займає *лідерське позиціонування енергетичної компанії*. Конкурентні переваги енергетичних компаній, що функціонують в умовах ринкової боротьби, стають серйознішими, тому робота з посилення лідерських позицій вимагає нових підходів у напрямку діяльності щодо завоювання ринкових позицій в ринковому конкурентному середовищі, у впровадженні нових технологій та інновацій.

Очевидно, що за сучасних умов зростаючих потреб людства в енергетичних ресурсах й кризи в нафтовій, газовій та енергетичній галузях, пошук нових технологій управління позиціонуванням інноваційної продукції на енергетичному ринку набуває особливої актуальності. Ефективне позиціонування енергетичних компаній і просування інноваційної продукції на енергетичному ринку необхідні для підвищення конкурентоспроможності цих компаній в умовах криз.

У стратегічному управлінні позиціонування є маркетинговою концепцією та розглядається як висхідний етап прийняття управлінських рішень й розробки стратегічних заходів з реалізації цілей. Термін позиціонування найбільш активно застосовується в маркетингу та розглядається як діяльність підприємства по закріпленню його товарів на ринку та усвідомлення про його відмінність від конкурентів. Тобто увага фокусується не на властивостях продукту та сприйнятті споживачів про це, а на відомостях, що подаються споживачу про властивості продукту [8].

Отож лідерське позиціонування енергетичної компанії ґрунтується на стратегічних цілях та означає домінантне місце, яке компанія або її продукт

займають у свідомості та підсвідомості клієнта, чим вони суттєво відрізняються від конкурентів, що є суттєвим фактором конкурентоспроможності на світовому ринку енергоресурсів. Акцентуємо увагу на позиціонуванні сучасних енергетичних компаній в умовах швидкоплинного конкурентного середовища, із реальними та потенційними конкурентами, посередниками-партнерами, клієнтами, інфраструктурою ринку тощо.

Звернемо увагу на сучасних тенденціях масштабування енергетичних компаній та їх перетворенні на інноваційні екосистеми із посиленням конкурентних переваг шляхом вдосконалення операційної діяльності, а також запровадженні наскрізних інновацій по всьому ланцюжку створення вартості, що передбачає створення нових напрямків бізнесу шляхом зміни економічної моделі. Енергетична компанія, яка має намір масштабувати власний бізнес, у більшості випадків буде спроможною певний проміжок часу функціонувати з помітним зростанням витрат без збільшення доходів.

Слід враховувати, що збільшення обсягу витрат не призведе до масштабування бізнесу і може стати причиною кризи бізнесу енергетичної компанії. Така ситуація найчастіше виникає через недостатнє розуміння сутності власного бізнесу та цілей його збільшення, тобто масштабування. У зв'язку з цим бізнес енергетичної компанії та його ключові гравці потребують відповідного інноваційного забезпечення та розширення потенціальних можливостей.

І.М. Синявська відзначає, що «основу для інноваційного розвитку створюють економічні суб'єкти, що здійснюють інноваційну діяльність із метою отримання вигод. Проте її результативність залежить від стану зовнішнього і внутрішнього економічного середовища, наявності необхідних умов для впровадження й раціонального використання інноваційної продукції» [9, с. 258].

Для розкриття впливу екологічних інновацій на забезпечення розвитку *екологічно-орієнтованого інноваційно-технологічного бізнесу в енергетичних*

компаніях доцільно відзначити його принципи: обережності (збереження сучасного стану навколишнього середовища як перешкоди безповоротним чи небезпечним змінам); «передбачити і запобігти» (більш дешевий, менш ризикований підхід, ніж ліквідація збитків навколишньому середовищу); балансу між ресурсами і забрудненням (використання ресурсів у рамках масштабів регенеративної здатності екосистем; контроль над обсягом надходжень забруднень і відходів у рамках асиміляційного потенціалу екосистем); збереження природного багатства (недопущення чи зменшення втрат природно-ресурсного потенціалу); «забруднювач платить» (повна вартість екологічного збитку повинна бути компенсована користувачем (споживачем) [10].

Зокрема, в Україні понад 55% електроенергії вироблялося на АЕС, з огляду на це лідерське позиціонування енергетичних компаній України запропоновано на основі: використання малих модульних ядерних реакторів, водню як пріоритету створення нової енергетики України, а також на системах накопичення енергії, здатного розблокувати потенціал масштабування відновлюваних джерел енергії. Запровадження цього тренду стратегії розвитку енергетичних компаній потребує передусім забезпечення сприятливого інвестиційного клімату в повоєнній Україні, який базується на демократії, відсутності корупції та розвитку людського потенціалу. Прикладом успішного, системного й ефективного стратегічного менеджменту в енергетичній сфері є компанія Групи ДТЕК, в основі якого покладено забезпечення інтересів всіх зацікавлених сторін (співробітників, клієнтів, партнерів, місцевих громад, суспільства і держави). Група ДТЕК зосередилася на запровадженні такого тренду розвитку як *диверсифікація компанії*, а саме на реалізації проєктів в газовидобувній галузі, ВДЕ, трейдингу і розподільних мережах; на активізації запровадження культури відкритих інновацій та переходу з постачальника енергії в постачальника рішень й інтегратора нових технологій.

В умовах бурхливого технологічного розвитку та сучасної економічної конкуренції на ринку енергоресурсів диверсифікація джерел і шляхів постачання є необхідним вектором стратегічного управління сучасних енергетичних компаній України та ЄС й сприяє переходу до більш сталих моделей розвитку.

Сучасний бізнес енергетичних компаній має будуватися на принципах енергетичної безпеки, покращення енергоефективності та енергозбереження, диверсифікації джерел енергії, розвитку відновлюваної енергетики тощо.

Основні напрями досягнення цих стратегічних цілей є: диверсифікація видів та джерел енергії; підвищення прозорості, передбачуваності та стабільності зовнішніх джерел енергопостачання; поліпшення інвестиційного клімату в енергетичному секторі; підвищення енергоефективності та енергозбереження за рахунок впровадження інноваційної техніки та технології; забезпечення якісного та безпечного фізичного стану енергетичної інфраструктури; вирішення екологічних проблем використання енергоносіїв та забезпечення сталого розвитку тощо[11].

Зокрема, чинна Енергетична стратегія України передбачає досягнення максимальної диверсифікації постачання первинних енергоресурсів до 2025 року. При цьому, з одного джерела Україна повинна отримувати не більше 30% ресурсів (окрім ядерного палива – тут показник визначається окремо). У рамках диверсифікації, стратегія також передбачає зниження залежності української енергетики від вугілля та збільшення виробництва електроенергії з відновлюваних джерел [12].

Метою формування екологічно-орієнтованої інноваційно-технологічної бізнес-моделі в енергетичних компаніях є створення інноваційної енергетичної екосистеми та визначення механізму ведення економічної діяльності, пов'язаної з виробництвом продукції (продажем товарів, наданням послуг, виконанням робіт), що є цінною для споживача та забезпечує отримання прибутку.

Також звернемо увагу на *клієнтоцентричності* бізнесу в стратегіях розвитку сучасних енергетичних компаній як відповіді на актуальні запити суспільства та глобальні енергетичні тренди, тобто визначальній ролі клієнта в прийнятті бізнес-рішень компанією, переході від постачальника енергії в постачальника рішень й інтегратора нових технологій.

Проблема запровадження клієнтоцентричного підходу усе гостріше формулюється в контексті сучасних трендів розробки бізнес-моделей у енергетичній сфері, вирішення якої характеризується складністю для запровадження. Це спричило, на нашу думку, необхідність дотримання цінносних орієнтирів у стратегіях розвитку сучасних енергетичних компаній. Зокрема, результати опитування компаній, проведеного Агентством електронного консалтингу Econsultancy [13] продемонстрували, що 31% компаній назвали однією з проблем, з якою вони стикаються при побудові клієнтоорієнтованого підходу – це відсутність загальноприйнятого визначення клієнтоорієнтованості. За оцінкою експертів, основними цінностями сучасних компаній є клієнтоорієнтованість (40% респондентів), результативність (30%), відповідальність (20%) та інноваційність (10%) [14, с. 115].

Клієнтоцентрична модель стратегічного управління енергетичною компанією сприяє оперативному прийняттю рішень при диверсифікації та запуску енергопродуктів на нових ринках. Клієнтоцентрична модель бізнесу відрізняється від продуктоцентричної тим, що спочатку вивчаються запит та очікування клієнта, і залежно від результатів цього запиту пропонуються клієнтам сучасні сервіси та енергоефективні рішення, запроваджуються організація, функціонал продукту, команда розробників і продавців. Стратегічне управління енергетичними компаніями передбачає формування сталого клієнтоорієнтованого бізнесу, фокусацію на роботі з клієнтом.

Дія глобальних об'єктивних факторів на стратегію розвитку енергетичних компаній поступово призвела до того, що українські компанії дійшли висновку про необхідність побудови такої *моделі соціальної*

відповідальності бізнесу, запровадження якої сприяє включенню у неї всіх основних учасників бізнес-сфери в енергетиці та сталих правил цивілізованого бізнесу. Маємо на увазі застосування механізмів добровільного внеску бізнесу в розвиток енергетичної компанії, її соціальну відповідальність, за допомогою реалізації комплексу добровільних системних соціальних програм у пріоритетних для неї напрямках – соціальній, економічній та екологічній тощо. Вони спрямовуються на задоволення запитів різних зацікавлених сторін щодо діяльності енергетичної компанії, у тому числі клієнтоорієнтованих.

Енергетичні компанії України сьогодні проходить той самий шлях, що й сучасні енергетичні компанії в Європі. У зв'язку з цим та із поглибленням процесів інтеграції України до ЄС звернемо увагу на необхідності *міжнародної експансії* як одного із сучасних трендів стратегічного розвитку енергетичних компаній, а саме інтеграцію з європейською енергосистемою, активний розвиток відновлювальних джерел енергії та трейдингу в ЄС.

Висновки. Отже, обґрунтування побудови стратегії розвитку енергетичної компанії в умовах енергетичної трансформації крізь призму таких сучасних трендів фундаментальних змін в енергетичній сфері, як лідерське позиціонування, трансформації в екологічно-орієнтований інноваційно-технологічний бізнес, диверсифікації продукції та виробництва, клієнтоцентричність, європейська інтеграція та відповідність інтересам сталого розвитку сприятиме створенню власної інноваційної екосистеми, формуванню місії, візії, цінностей компанії як соціально відповідального бізнесу в енергетичні галузі. Лідерство вбачаємо в позиціонуванні енергетичної компанії в ринковому конкурентному середовищі через впровадження нових технологій та інновацій. Трансформація в екологічний, ефективний і технологічний бізнес є одним із сучасних викликів стратегічного управління розвитком енергетичних компаній, що передусім охоплює диверсифікацію в газ, відновлювальні джерела енергії, трейдинг і розподільчі мережі. Клієнтоцентричність стратегічного розвитку

енергетичної компанії – це визначальна роль клієнта, перехід з постачальника енергії в постачальника рішень та інтегратора нових технологій. Міжнародна експансія, у свою чергу, це інтеграція з європейською енергосистемою, активний розвиток відновлювальних джерел енергії і трейдингу в Європейському Союзі. Відповідність інтересам сталого розвитку вбачає за ціль зменшення впливу на довкілля та раціональне використання ресурсів, підвищення промислової безпеки та збереження здоров'я персоналу, етичне ведення бізнесу й дотримання антикорупційних стандартів, відкритий діалог із суспільством і співробітниками. Такий підхід пропонуємо застосовувати по всьому ланцюгу створення цінностей і на всіх рівнях управління бізнесом в енергетичній компанії тощо.

Література

1. Енергетична стратегія України на період до 2035 року: безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність. – URL: <http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/control/uk/doccatalog/list?currDir=50358>
2. Міністерство енергетики України. – URL: <https://www.mev.gov.ua/reforma/enerhetychna-stratehiya>
3. Енергетичні тренди: в які проекти варто інвестувати кошти. – URL: <https://mind.ua/publications/20190743-energetichni-trendi-v-yaki-proekti-var-to-investuvati-koshti>
4. Маркевич К, Омельченко В. Глобальні енергетичні тренди крізь призму національних інтересів України. / Аналітична доповідь. – Київ: Заповіт, 2016. – 118с.
5. Тренди розвитку глобальної енергосистеми. – URL: <https://getmarket.com.ua/ua/post/trendi-rozvitku-global-noyi-energosistemi>
6. Міністерство енергетики України. – URL: <https://www.mev.gov.ua/reforma/vodneva-enerhetyka>
7. Iryna Tsymbaliuk, Nataliia Pavlikha, Olena Zelinska, Alisa Ventsuryk and Anna Radko (2021). Assessing the level of competitiveness of the insurance sector during economic crises: The example of Ukraine. Insurance Markets and Companies, 12(1), 72-82. DOI:10.21511/ins.12(1).2021.07

8. Кошарна П.С. Формування стратегічного інструментарію позиціонування підприємства [текст] : дис. на здоб. наук. ступ. к. е. н. : 08.00.04. Затвер. 30.02.2015. – Зах. 11.03.2015. – Х., 2015. – 225 с. – URL: http://www.hneu.edu.ua/web/public/moved/hneu/NAUKA/Vchenna_rada/KosharnaP.S.-Disertaciya.pdf
9. Синявська І.М. Формування інноваційної стратегії аграрного підприємства. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2010. № 6 (47). С. 258-261.
10. United Nations of Ukraine: Що таке сталий розвиток? UNITED NATIONS IN UKRAINE: вебсайт. – URL: <http://www.un.org.ua/en/45-temp/1484-2012-06-11-14-41-36>
11. Глобальная энергетическая безопасность – URL: <http://g8russia.ru/docs/11.html>
12. Енергетична стратегія України на період до 2035 року: безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність. – URL: <http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/control/uk/doccatalog/list?currDir=50358>
13. Building a Digital Culture. Best practice guide. 2017. – URL: <https://www.econsultancy.com/report/building-a-digitalculture/>
14. Соколов А.В., Рубан К.А. Клієнтоорієнтованість – основна цінність корпоративної культури сучасної організації. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 22. С. 113-115.

References

1. Ministry of Energy of Ukraine (2017), “Energy strategy of Ukraine for the period until 2035: security, energy efficiency, competitiveness”, available at: <http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/control/uk/doccatalog/list?currDir=50358> (Accessed 25 Sept 2022).
2. Ministry of Energy of Ukraine (2022), available at: <https://www.mev.gov.ua/reforma/enerhetychna-stratehiya> (Accessed 25 Sept 2022).
3. Kilnytskyi, O. (2018), “Power Trends: What Energy Projects are Worth Investing in”, available at: <https://mind.ua/publications/20190743-energetichni-trendi-v-yaki-proekti-varto-investuvati-koshti> (Accessed 25 Sept 2022).

4. Markevych, K. and Omel'chenko, V. (2016), Hlobal'ni enerhetychni trendy kriz' pryzmu natsional'nykh interesiv Ukrainy [Global energy trends through the prism of national interests of Ukraine], Zapovit, Kyiv, Ukraine.
5. Nykolaenko, V. (2019), "Trends in the development of the global energy system", available at: <https://getmarket.com.ua/ua/post/trendi-rozvitku-global-noyi-energosiemi> (Accessed 25 Sept 2022).
6. Ministry of Energy of Ukraine (2022), available at: <https://www.mev.gov.ua/reforma/vodneva-enerhetyka> (Accessed 25 Sept 2022).
7. Tsymbaliuk, I. Pavlikha, N. Zelinska, O. Ventsuryk, A. and Radko, A. (2021), "Assessing the level of competitiveness of the insurance sector during economic crises: The example of Ukraine", Insurance Markets and Companies, vol. 12 (1), pp. 72-82. DOI:10.21511/ins.12(1).2021.07
8. Kosharna, P.S. (2015), "Formation of a strategic toolkit for enterprise positioning", Ph.D. Thesis, Economy, available at: http://www.hneu.edu.ua/web/public/moved/hneu/NAUKA/Vchenna_rada/KosharnaP.S.-Disertaciya.pdf (Accessed 25 Sept 2022).
9. Syniavs'ka, I.M. (2010), "Formation of an innovative strategy of an agricultural enterprise", Visnyk aharnoi nauky Prychornomor'ia, vol. 6 (47), pp. 258-261.
10. United Nations of Ukraine (2012), "What is sustainable development?", available at: <http://www.un.org.ua/en/45-temp/1484-2012-06-11-14-41-36> (Accessed 25 Sept 2022).
11. prime.ru (2022), "Global energy security", available at: <http://g8russia.ru/docs/11.html> (Accessed 25 Sept 2022).
12. Ministry of Energy of Ukraine (2017), "Energy strategy of Ukraine for the period until 2035: security, energy efficiency, competitiveness", available at: <http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/control/uk/doccatalog/list?currDir=50358> (Accessed 25 Sept 2022).
13. Econsultancy (2017), "Building a Digital Culture. Best practice guide", available at: <https://www.econsultancy.com/report/building-a-digitalculture/> (Accessed 25 Sept 2022).
14. Sokolov, A.V. and Ruban, K.A. (2017), "Customer orientation is the main value of the corporate culture of a modern organization", Prychornomors'ki ekonomichni studii, vol. 22, pp. 113-115.

Стаття надійшла до редакції 01.10.2022 р.