

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ І
БІЗНЕСУ ІМ. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА

Кафедра – Менеджменту і логістики
Ступінь вищої освіти – перший (бакалаврський)
Галузь знань – Д «Бізнес, адміністрування та право» (07 «Управління та адміністрування»)
Спеціальність – ДЗ (073) Менеджмент
Освітня програма – «Менеджмент»



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему: Стратегія диверсифікації підприємства як механізм підвищення
стійкості та конкурентоспроможності

ШИФР МІЛ.1.136-03.2.6.

Здобувач: Максим СЕВАСТЬЯНОВ

Керівник: д.е.н., проф. Ігор САВЕНКО

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 12.05.2026, протокол № 14

Завідувачка

кафедри менеджменту і логістики _____ Ірина СЕДІКОВА

Одеса – 2026 р.

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ І
БІЗНЕСУ ІМ. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА**

Кафедра
Ступінь вищої освіти
Галузь знань

Спеціальність
Освітня програма

Менеджменту і логістики
Перший (бакалаврський)
D «Бізнес, адміністрування та право»
(07 «Управління та адміністрування»)
D (073) Менеджмент
Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри МіЛ

(підпис)

“ _____ ” _____ 2026 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

здобувачу вищої освіти

Максиму СЕВАСТЬЯНОВУ

(ім'я прізвище)

1. Тема роботи: «Стратегія диверсифікації підприємства як механізм підвищення стійкості та конкурентоспроможності» наказом по університету від 30.03.2026 р. № 136-03.

2. Термін здачі студентом закінченої роботи 01.06.2026 р.

3. Вихідні дані роботи: звіти діяльності підприємства, законодавчі акти, статистичні збірники, наукові публікації вчених менеджерів та економістів, огляди галузі.

4. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра. Вступ. Розділ 1. Теоретичні засади стратегії диверсифікації суб'єкта господарювання. 1.1. Теоретичні засади стратегії диверсифікації в діяльності суб'єкта господарювання. 1.2. Сутність поняття механізму підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Висновки до розділу 1. Розділ 2. Стан та умови функціонування АТ «ДТЕК Одеські електромережі» у воєнний період. 2.1. Структура АТ «ДТЕК Одеські електромережі». 2.2. Організаційні та техніко-економічні шляхи підвищення стійкості функціонування енергетичної системи України. 2.3. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності АТ «ДТЕК Одеські електромережі» у воєнний період. Висновки до розділу 2. Розділ 3. Шляхи забезпечення безперебійного енергопостачання сектора економіки та соціальної сфери у воєнний період. 3.1. Розробка та запровадження проекту диверсифікації АТ «ДТЕК Одеські електромережі» у воєнний період. 3.2. Економічне обґрунтування рекомендованого проекту диверсифікації. Висновки до розділу 3. Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 26, рисунків 8.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проєкту, що стосуються їх:

| Розділ | Консультант | Підпис, дата | |
|---------------|-------------|----------------|------------------|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| Нормоконтроль | | | |

7. Дата видачі завдання 14.02.2026 р.

Керівник _____

(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____

(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № | Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи | Термін виконання етапів роботи | Примітка |
|----|---|--------------------------------|----------|
| 1 | Проходження комплексної практики | 14.02- 15.03.26 | виконано |
| 2 | Захист звіту з практики | 16.03- 18.03.26 | виконано |
| 3 | Розробка теоретичного розділу | 19.03- 30.03.26 | виконано |
| 4 | Розробка аналітичного розділу | 31.03- 15.04.26 | виконано |
| 5 | Розробка проєктного розділу | 16.04 - 26.04.26 | виконано |
| 6 | Розробка інших складових кваліфікаційної роботи | 27.04 - 30.04.26 | виконано |
| 7 | Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи | 01.05 - 05.05.26 | виконано |
| 8 | Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті | 05.05 - 11.05.26 | виконано |
| 9 | Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту | 12.05- 15.05.26 | виконано |
| 10 | Нормоконтроль роботи | 18.05 - 20.05.26 | виконано |
| 11 | Перевірка роботи на плагіат та ШІ | 21.05 - 26.05.26 | виконано |
| 12 | Малий захист та доробка роботи по результатах малого захисту | 27.05 – 05.06.26 | виконано |
| 13 | Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист | 08.06 - 10.06.26 | виконано |
| 14 | Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи | 10.06 - 15.06.26 | виконано |
| 15 | Захист кваліфікаційної роботи | 16.06 - 24.06.26 | виконано |

Здобувач _____

(підпис)

Керівник роботи _____

(підпис)

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.

Здобувач-дипломник _____ Максим СЕВАСТ'ЯНОВ

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми обумовлена необхідністю розробки нових управлінських підходів для АТ «ДТЕК Одеські електромережі» в умовах систематичних ударів по енергетичній інфраструктурі України. Дослідження проекту диверсифікації як механізму підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємства у воєнний та повоєнний період.

У першому розділі «**Теоретичні засади стратегії диверсифікації суб'єкта господарювання**» визначено сутність і класифікацію форм диверсифікації, досліджено наукові підходи до трактування поняття, удосконалено розуміння механізму підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємства, зроблено висновки за розділом 1.

У другому розділі «**Стан та умови функціонування АТ «ДТЕК Одеські електромережі»**» проаналізовано організаційну структуру підприємства, техніко-економічні шляхи підвищення стійкості енергетичної системи України, оцінено фінансово-економічні показники діяльності за 2024–2025 роки, зроблено висновки за розділом 2.

У третьому розділі «**Шляхи забезпечення безперебійного енергопостачання сектора економіки та соціальної сфери у воєнний період**» запропоновано проект диверсифікації з трьох компонентів (СЕС, BESS, захист підстанцій), здійснено економічне обґрунтування рекомендованого проекту, зроблено узагальнені висновки до роботи.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 60 сторінок, 18 таблиць, 11 рисунків. Перелік посилань нараховує 47 найменувань.

Ключові слова: диверсифікація, стійкість підприємства, конкурентоспроможність, BESS, сонячна генерація, оператор системи розподілу, інвестиційний проект, енергетична безпека, воєнний час, КСВ.

SUMMARY

The relevance of this topic is determined by the need to develop new management approaches for PJSC «DTEK Odesa Power Grids» amid systematic attacks on Ukraine's energy infrastructure. Study of the diversification project as a mechanism for enhancing enterprise resilience and competitiveness during wartime and post-war recovery.

The first section «Theoretical Foundations of the Diversification Strategy of an Economic Entity» defines the essence and classification of diversification forms, analyses scientific approaches to the concept, refines the understanding of the mechanism for enhancing enterprise sustainability and competitiveness. Conclusions are drawn on section 1.

The second section «State and Operating Conditions of PJSC DTEK Odesa Power Grids» analyses the organizational structure, technical and economic ways of enhancing energy system stability, and evaluates financial and economic performance for 2024–2025. Conclusions are drawn on section 2.

The third section «Ways to Ensure Uninterrupted Energy Supply to the Economic and Social Sectors during Wartime» proposes a three-component diversification project (solar PV, BESS, substation protection), provides economic justification of the recommended project. Generalized conclusions to the work are made.

The bachelor's thesis contains 60 pages, 18 tables, 10 figures. The list of references includes 47 items.

Key words: diversification, enterprise resilience, competitiveness, BESS, solar generation, distribution system operator, investment project, energy security, wartime, CSR.

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП..... | 6 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ | 9 |
| 1.1 Теоретичні засади стратегії диверсифікації в діяльності суб'єкта господарювання..... | 9 |
| 1.2 Сутність поняття механізму підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємства..... | 15 |
| Висновки до розділу 1..... | 21 |
| РОЗДІЛ 2. СТАН ТА УМОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ АТ «ДТЕК ОДЕСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ» | 23 |
| 2.1 Структура АТ «ДТЕК Одеські електромережі»..... | 23 |
| 2.2 Організаційні та техніко-економічні шляхи підвищення стійкості функціонування енергетичної системи України..... | 30 |
| 2.3 Аналіз фінансово-економічних показників діяльності АТ «ДТЕК Одеські електромережі»..... | 37 |
| Висновки до розділу 2..... | 43 |
| РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕРЕБІЙНОГО ЕНЕРГОПОСТАЧАННЯ СЕКТОРА ЕКОНОМІКИ ТА СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД | 44 |
| 3.1 Розробка та запровадження проекту диверсифікації на АТ «ДТЕК Одеські електромережі» у воєнний період..... | 44 |
| 3.2 Економічне обґрунтування рекомендованого проекту диверсифікації..... | 51 |
| Висновки до розділу 3..... | 57 |
| ВИСНОВКИ..... | 59 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 60 |
| Додатки..... | 66 |

ВСТУП

Повномасштабне вторгнення РФ в Україну у лютому 2022 року спричинило тиск на всі сфери національної економіки. Одним із головних об'єктів ракетних атак стала критична інфраструктура - насамперед енергетичний комплекс. Підприємства, що дають розподіл і передачу електроенергії, зіштовхнулися одночасно з руйнуванням виробничих об'єктів, дефіцитом матеріально-технічних ресурсів, кадровими втратами та зростанням операційних витрат. За цих обставин стандартні управлінські підходи виявились недостатніми, а потреба в нових стратегічних рішеннях, спрямованих на підвищення стійкості підприємств.

Актуальність теми. АТ «ДТЕК Одеські електромережі» - один із найбільших операторів розподільних електромереж на півдні України, що обслуговує понад 1,4 млн споживачів Одеської області. В умовах систематичних атак на енергетичну інфраструктуру, жорсткого тарифного регулювання та постійних збоїв у ланцюгах постачання підприємство потребує принципово нових управлінських підходів. Стратегія диверсифікації в цьому контексті розглядається як механізм підвищення операційної та фінансової стійкості, а також збереження конкурентоспроможності у воєнний та повоєнний період.

Ступінь дослідження проблеми. Питання диверсифікації та стійкості підприємств досліджували О.М. Згурська, В.Є. Хаустова, М.С. Сорокотяга, І.І. Дідович, М.С. Забедюк, К.В. Ковтуненко, Д.А. Довгань, Р.Л. Лупак, Н.С. Носань та ін. Разом із тим специфіка застосування стратегії диверсифікації на підприємствах електроенергетичного сектору у воєнних умовах залишається недостатньо вивченою.

Мета та завдання дослідження. Метою роботи є розробка та обґрунтування проекту диверсифікації АТ «ДТЕК Одеські електромережі» як

механізму підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємства у воєнний та повоєнний період.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі завдання:

- визначити теоретичні засади стратегії диверсифікації суб'єкта господарювання;
- дослідити сутність поняття механізму підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємства;
- проаналізувати організаційну структуру та техніко-економічні шляхи підвищення стійкості функціонування енергетичної системи України;
- оцінити фінансово-економічні показники діяльності АТ «ДТЕК Одеські електромережі»;
- розробити та економічно обґрунтувати проєкт диверсифікації підприємства.

Об'єктом дослідження є процес диверсифікації діяльності АТ «ДТЕК Одеські електромережі» в умовах воєнного часу.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні засади стратегії диверсифікації як механізму підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Методи дослідження. В основу дослідження покладені методи системного і порівняльного аналізу, SWOT-аналізу, PESTEL-аналізу, фінансово-економічного аналізу, методи інвестиційного проєктування та оцінки ефективності капіталовкладень.

Інформаційно-нормативна база. Наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, нормативно-правові акти України у сфері енергетики, фінансова звітність АТ «ДТЕК Одеські електромережі», аналітичні матеріали Міністерства енергетики та НКРЕКП, дані Державної служби статистики України.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення одержаних результатів визначається в розробці та економічному обґрунтуванні

проекту диверсифікації АТ «ДТЕК Одеські електромережі» (СЕС, BESS та захист підстанцій) як механізму підвищення стійкості підприємства в умовах воєнного часу. Результати дослідження корисні для інших операторів систем розподілу електроенергії України, які прагнуть посилити енергетичну безпеку, зменшити залежність від магістральних мереж та підвищити свою конкурентоспроможність.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи бакалавра.
Севастьянов М. Д., Савенко І. І. Стратегія диверсифікації підприємства як механізм підвищення стійкості та конкурентоспроможності АТ «ДТЕК Одеські електромережі». Актуальні аспекти соціально-економічного розвитку України: погляд молоді. Матеріали VIII Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції 16-17 квітня 2026 р. Одеса: ОНТУ, 2026.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1. Теоретичні засади стратегії диверсифікації в діяльності суб'єкта господарювання

Поняття диверсифікації сформувалося у стратегічному менеджменті протягом другої половини ХХ ст. Саме початок прийнято вважати матрицю «продукт - ринок» Ігоря Ансоффа (1965), де диверсифікація займає четвертий квадрат і являє собою найрадикальніший вектор корпоративного зростання - одночасний вихід з новим продуктом на новий ринок. Відтоді поняття пройшло довгий шлях змін і сьогодні тлумачиться вітчизняними та зарубіжними науковцями по-різному, акцентуючи увагу то на фінансовому, то на організаційному, то на ринковому вимірах явища.

Згурська О. М., Ващенко О. О. та Гужавіна І. В. у дослідженні концептуального апарату диверсифікації встановили, що «диверсифікація діяльності підприємства означає оновлення (диференціацію) і товару, і ринку підприємства одночасно, вихід за межі основного господарювання, проникнення в нові галузі та сфери економіки» [1, с. 23].

Відмінність цього тлумачення від споріднених понять - в подвійності змін, тобто що підприємство змінює одночасно і те, що виробляє, і те, кому продає. Саме це ознака відрізняє диверсифікацію від, скажімо, розвитку ринку (новий ринок зі старим продуктом) або розвитку продукту (новий продукт на старому ринку).

Дослідження Дідовича І. І., Атаманчука З. А. та ін. (2024), присвячене стратегії диверсифікації як складовій використання потенціалу підприємства, наголошує, що «вибір стратегії диверсифікації діяльності є складним управлінським завданням, яке вимагає врахування як внутрішнього потенціалу

підприємства, так і характеристик цільових ринків» [2, с. 4]. Звертає на себе увагу потенціалоцентричний ракурс, диверсифікація розглядається передусім як спосіб максимально використати накопичені компетенції й ресурси, а не просто як реакція на ринкові загрози.

Хаустова В. Є. (2020) пов'язує вибір стратегії диверсифікації безпосередньо з нестабільністю зовнішнього середовища: «посилення зовнішньої та внутрішньої нестабільності функціонування підприємств висуває нові вимоги до вибору та обґрунтування стратегії та форм забезпечення стратегічних орієнтирів управління розвитком підприємств, здатних забезпечити їх життєздатність і сталий розвиток» [3, с. 482]. Вона розглядає диверсифікацію в системному зв'язку з інтеграційними процесами, доводячи, що ці дві форми стратегічного розвитку не суперечать, а доповнюють одна одну.

Сорокотяга М. С. та Таран О. М. (2022) акцентують увагу на фінансово-результативному вимірі диверсифікації: «запровадження диверсифікованих процесів здатне не лише посилити конкурентні позиції, але й зростання доходності, підвищення прибутку й рентабельності» [4, с. 47]. Тобто диверсифікація - не лише захист від ризиків, а й активний генератор доходу за рахунок виходу на нові прибуткові ніші.

Забедюк М. С. (2020) систематизує мотиви переходу до стратегії диверсифікації та наголошує, що вона «передбачає систему заходів, які спрямовані на розширення та оновлення діяльності підприємства, та як багатокomпонентне явище охоплює ряд напрямів: технологію та організацію виробництва, комбiнування основної діяльності з іншими видами діяльності та інше» [5, с. 89]. Тобто диверсифікація - це не разова дія, а системний процес, що зачіпає технологію, організацію, маркетинг і фінанси підприємства.

Ковтуненко К. В. та Сапожников Р. М. (2016) у дослідженні диверсифікації в умовах глобалізаційних змін виокремили критерії успішності стратегії: «досягнення запланованих цілей, зайняття лідерських позицій на новому ринку, стабілізація прибутку, забезпечення конкурентоспроможності

підприємства, можливість адаптуватись до кон'юнктури ринку» [6, с. 157]. Такий перелік показників закладає орієнтири для оцінювання ефективності диверсифікаційних рішень у третьому розділі цієї роботи.

Порівняльний аналіз визначень має за собою три головних підходи до трактування диверсифікації: перший - стратегічний: диверсифікація є вектором зростання і способом формування нових конкурентних позицій (І. Ансофф, Н. Куденко, О. Згурська). Другий - ризик-орієнтований: диверсифікація - це захист від волатильності ринку шляхом розподілу активів і бізнес-ліній (К. Бері, М. Горт, М. Забедюк). Третій - ресурсно-потенціалний: диверсифікація є способом капіталізації наявних компетенцій і потенціалу на нових ринках (І. Дідович, В. Хаустова).

Залежно від ступеня спорідненості нових видів діяльності з наявним бізнесом у теорії стратегічного управління виокремлюють три основні форми диверсифікації.

1. Концентрична (вертикальна) диверсифікація ґрунтується на пошуку і використанні додаткових можливостей виробництва нових продуктів, що укладені в існуючому бізнесі; тобто існуюче виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове виникає виходячи з можливостей освоєного ринку чи використаної технології [7, с. 1].

2. Горизонтальна диверсифікація передбачає вихід у нові сфери бізнесу, пов'язані із задоволенням потреб вже наявних клієнтів - за рахунок нових товарів або послуг.

3. Конгломератна диверсифікація є найбільш радикальним варіантом: підприємство розширюється за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних товарів, що реалізуються на принципово нових ринках.

Цей вид потребує найбільших ресурсів і несе найвищий управлінський ризик [8].

Для підприємств електромережевого сектору в умовах воєнного часу прийнятними є концентрична та горизонтальна форми диверсифікації. Вони

дозволяють спертися на наявну інфраструктуру і компетенції, не розпилюючи обмежені ресурси.

Так, концентрична диверсифікація може бути реалізована через розвиток послуг із технічного обслуговування мереж, інсталяції та супроводу засобів розподіленої генерації (сонячна мікрогенерація, системи накопичення енергії).

Горизонтальна - через надання послуг енергоаудиту та консалтингу в сфері енергоефективності існуючим споживачам. Порівняльна характеристика систематизована у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика форм диверсифікації для підприємств
електромережевого сектору

| Ознака | Концентрична | Горизонтальна | Конгломератна |
|-----------------------------|--|--|--------------------------------|
| Зв'язок з основним бізнесом | Технологічно споріднений | Ринково споріднений | Відсутній |
| Синергетичний ефект | Значний | Помірний | Мінімальний |
| Рівень ризику | Низький | Середній | Високий |
| Потреба в ресурсах | Помірна | Помірна / значна | Значна |
| Приклад для ДТЕК | Послуги з монтажу сонячних панелей, обслуговування систем зберігання енергії | Енергоаудит для промислових споживачів, smart metering | Будівельний бізнес, ІТ-послуги |
| Доцільність у воєнний час | Висока | Висока | Низька |

Джерело: складено автором на основі [5, 7, 8, 9]

Аналіз класифікаційних ознак дозволяє стверджувати, що для підприємств, ресурси яких об'єктивно обмежені воєнними умовами, конгломератна диверсифікація є недоцільною - вона потребує масштабних капіталовкладень і передбачає тривалий горизонт окупності.

Успішне виконання стратегії диверсифікації передбачає проходження кількох послідовних етапів, а саме - аналіз поточного стану та потенціалу підприємства; вибір форми та напрямів диверсифікації; формування ресурсного забезпечення (фінансового, кадрового, технологічного);

проектування нових видів діяльності; поетапне впровадження; оцінка ефективності. Дослідження стратегічного управління розвитком підприємства в умовах кризи наголошує, що «підприємствам необхідно переосмислити моделі функціонування, адаптуючи їх до нових реалій за рахунок технологічних інновацій, диверсифікації джерел доходу та підвищення операційної гнучкості» [10, с. 2]. Рисою стратегії диверсифікації є її саме зв'язок з поняттям синергізму. За визначенням, що використовується в сучасній теорії стратегічного управління, синергетичний ефект диверсифікації означає, що «сукупність видів діяльності дає більший ефект, ніж окремі види діяльності» [8].

Це нам пояснює, чому диверсифікація з опорою на наявні компетенції (концентрична або горизонтальна) зазвичай ефективніша за конгломератну - перші два типи генерують синергію, тоді як третій лише об'єднує непов'язані активи під одним управлінням. Основні мотиви, переваги та ризики диверсифікації підприємств наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Основні мотиви, переваги та ризики диверсифікації підприємств в умовах воєнного часу

| Мотиви диверсифікації | Переваги реалізації | Ризики та застереження |
|---|--|--|
| Зниження залежності від єдиного ринку / продукту | Стабілізація грошових потоків | Розпилення управлінської уваги |
| Використання вільних ресурсів і компетенцій | Синергетичний ефект між напрямками | Відсутність галузевих компетенцій у нових сферах |
| Зниження ризику від руйнування основної діяльності | Нові джерела доходу при скороченні основних | Конфлікти між підрозділами з різною бізнес-логікою |
| Реагування на нову ринкову потребу (розподілена генерація, відновлювана енергетика) | Зміцнення ринкових позицій та іміджу | Ускладнення організаційної структури |
| Державні вимоги щодо забезпечення енергетичної незалежності | Відповідність стратегічним пріоритетам держави | Тривалий термін окупності нових проєктів |

Джерело: складено автором на основі [4, 5, 6, 10, 11]

Мотиви та переваги диверсифікації у воєнний час мають антикризову спрямованість, тому що вони диверсифікуються передусім заради виживання, а не задля агресивного зростання. Це змінює підхід до управління ризиками диверсифікаційних проєктів: замість оцінювання рентабельності нових напрямів у класичному сенсі, менеджмент має концентруватися на мінімізації операційних ризиків і забезпеченні безперервності основних функцій.

Шаранов Р. С. у дослідженні антикризових стратегій управління бізнесом у воєнних умовах (2025) підкреслює, що підприємства, які розробляли та реалізовували диверсифікаційні плани, демонструють значно вищий рівень операційної стійкості порівняно з монопродуктовими компаніями [12, с. 227].

Підсумовуючи теоретичний аналіз, можна запропонувати таке робоче визначення для цілей цього дослідження: стратегія диверсифікації суб'єкта господарювання - це цілеспрямована управлінська концепція, що передбачає розширення кола видів діяльності, продуктів, ринків або джерел доходу підприємства задля підвищення його адаптаційної спроможності, стійкості та конкурентоспроможності в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

У воєнних реаліях ця стратегія набуває ознак антикризового інструменту - захисту від руйнування основної діяльності та формування нових точок відновлення.

Проведений аналіз засвідчив нас в тому, що в науковій думці сформувалося три основних підходи до трактування диверсифікації - стратегічний, ризик-орієнтований та ресурсно-потенціальний.

Кожен із них відображає реальну грань явища і відповідає певним управлінським цілям. Для підприємств електромережевого сектору в умовах воєнного часу найбільш доцільними є концентрична та горизонтальна форми диверсифікації, що генерують синергетичний ефект і не вимагають масштабних ресурсних вкладень.

Обґрунтування конкретних напрямів диверсифікації для АТ «ДТЕК Одеські електромережі» здійснено у третьому розділі роботи на основі результатів аналітичного блоку.

1.2. Сутність поняття механізму підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємства

Поняття «стійкість підприємства» у сучасній економічній науці трактується крізь різні теоретичні шаблони. Але, якщо казати в загальному розумінні, яке спирається на системну теорію, «стійкість» визначається як «властивість системи (підприємства) реагувати на зміни зовнішнього середовища таким чином, щоб не лише генерувати чинники, які зумовлюють її врівноважений стан, а й забезпечувати умови для подальшого розвитку» [13, с. 1].

Стойкість підприємства охоплює кілька взаємопов'язаних складових - фінансову, операційну, ринкову та організаційну. Найбільш вивченою є фінансова стійкість - здатність підприємства виконувати фінансові зобов'язання, підтримувати ліквідність і зберігати оптимальну структуру капіталу.

У дослідженні фінансової стійкості підприємств в умовах воєнного стану зафіксовано, що «фінансова стійкість підприємства визначається як здатність забезпечувати безперервне функціонування, виконувати фінансові зобов'язання, підтримувати ліквідність, адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зберігати оптимальну структуру капіталу» [14, с. 2].

Атаманчук Д. А. та Базилюк А. у дослідженні фінансової стійкості підприємств у довгостроковій перспективі наголошують на необхідності комплексного підходу: «забезпечення довгострокової фінансової стійкості охоплює диверсифікацію бізнесу, залучення зовнішнього фінансування, впровадження інновацій, управління ризиками та репутацією» [15, с. 37].

Відомі методичні підходи до класифікації рівнів фінансової стійкості підприємства виокремлюють чотири типи:

- абсолютна стійкість - власний капітал перекриває всі необхідні резерви, підприємство не залежить від зовнішнього фінансування;
- нормальна стійкість - підприємство залучає довгострокові зобов'язання, зберігаючи платоспроможність і ліквідність;
- нестійкий фінансовий стан - порушено платіжний баланс, відновлення рівноваги можливе лише тимчасовими заходами;
- кризовий стан - поточні зобов'язання перевищують можливості активів [16, с. 32].

В умовах повномасштабної війни підприємства масово переходять із зони нормальної стійкості до нестійкого або кризового стану. Дослідження, що аналізує особливості фінансової стійкості підприємств, що працюють в умовах воєнного стану, фіксує такі тенденції - погіршення ліквідності через порушення платіжного балансу, зростання дебіторської заборгованості внаслідок неплатоспроможності споживачів, зниження рентабельності через зростання витрат [17, с. 3].

Для підприємств електромережевого сектору ці тенденції посилюються специфічними галузевими чинниками - тарифним регулюванням, яке обмежує доходну частину, і необхідністю позапланових капіталовкладень у відновлення пошкодженої інфраструктури.

Поряд із фінансовою стійкістю, характеристикою підприємства є його конкурентоспроможність. А. Станкова (2022) у дослідженні особливостей формування конкурентоспроможності підприємств визначає її як «комплексну оцінку спроможності суб'єкта господарювання задовольняти потреби споживачів краще за конкурентів за рахунок ефективного використання ресурсів» [18, с. 2].

Конкурентоспроможність не є статичним станом - вона постійно змінюється під впливом зовнішнього ринкового середовища та внутрішніх управлінських рішень.

Лупак Р. Л. Та Васильців Т. Г. у навчальному посібнику «Конкурентоспроможність підприємства» деталізують «організаційно-економічну структуру механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства», яка охоплює діагностику зовнішнього і внутрішнього середовища, формування конкурентних стратегій і систему показників оцінювання та прогнозування конкурентних позицій [19, с. 316]. Діагностичний блок цього механізму реалізований у другому розділі даної роботи.

Взаємозв'язок між стійкістю та конкурентоспроможністю підприємства є двостороннім. Фінансово стійке підприємство має більше можливостей для інвестування в конкурентні переваги - модернізацію, навчання персоналу, дослідження. Водночас конкурентоспроможне підприємство генерує стабільніший грошовий потік, що зміцнює фінансову стійкість. Носань Н. С., Якименко Т. В. та Панченко Р. В. (2024) наголошують, що «підприємства, які успішно долали кризові явища, поєднували інновації з гнучким управлінням ресурсами та розвитком корпоративної культури» [10, с. 2].

Під механізмом підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємства слід розуміти сукупність взаємопов'язаних інструментів, методів і підходів, що забезпечують здатність суб'єкта господарювання адаптуватися до змін зовнішнього середовища та утримувати конкурентні позиції. Такий механізм містить декілька функціональних блоків:

- стратегічний блок - вибір стратегії розвитку, формулювання місії та стратегічних цілей, стратегічне планування;
- фінансовий блок - управління структурою капіталу, ліквідністю, фінансовими ризиками та джерелами фінансування;
- операційний блок - підвищення продуктивності, управління ланцюгами постачання, технологічна модернізація;
- маркетинговий блок - управління продуктовим портфелем і цільовими ринками, ціноутворення, комунікації;

Дослідження антикризових стратегій у системі бізнес-моделі підприємства (Шостак Л., Більо І., 2024) підтверджує, що «підприємства, які успішно протистоять кризам, розробляють адаптивні стратегії, засновані на глибокому аналізі ринкових умов, використанні сучасних технологій і підтримці гнучкої організаційної структури» [20, с. 4]. Саме ці характеристики визначають успішне функціонування механізму підвищення стійкості (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Функціональні блоки механізму підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємства та роль диверсифікації в кожному блоці

| Блок механізму | Зміст та інструменти | Роль диверсифікації |
|----------------|---|---|
| Стратегічний | SWOT-аналіз, стратегічне планування, портфельний аналіз (BCG, McKinsey) | Диверсифікація є основним стратегічним вектором зростання та захисту від нестабільності |
| Фінансовий | Управління структурою капіталу, фінансове планування, управління ризиками | Диверсифікація доходів знижує волатильність фінансових потоків |
| Операційний | KPI операційної ефективності, управління ланцюгами постачання, Lean-підходи | Освоєння нових технологічних процесів у суміжних нішах |
| Маркетинговий | Управління продуктивним портфелем, сегментація, CRM, ціноутворення | Вихід на нові ринкові сегменти та клієнтські групи |
| Організаційний | Організаційна структура, HR-менеджмент, корпоративна культура | Трансформація структури управління під нові напрями діяльності |

Джерело: складено автором на основі [10, 15, 18, 19, 20]

Структура механізму показує, що диверсифікація діє як інтегратор - вона пронизує всі функціональні підсистеми підприємства. Зміна стратегічного напрямку неминуче тягне за собою перегляд фінансової архітектури, трансформацію операційних процесів, корекцію маркетингової позиції та реструктуризацію організаційної схеми.

Тому впровадження стратегії диверсифікації - це завжди системна зміна, а не точкове управлінське рішення.

В контексті енергетичного сектору механізм підвищення стійкості та конкурентоспроможності набуває галузевої специфіки.

По-перше, операційна стійкість тут є не лише виробничою, але й соціальною характеристикою: надійність електропостачання безпосередньо впливає на якість життя населення і функціонування критичної інфраструктури.

По-друге, фінансова стійкість обмежена тарифним регулюванням, яке здійснює НКРЕКП, тому що підприємства не можуть вільно змінювати ціни на свої послуги відповідно до ринкової кон'юнктури.

По-третє, конкурентоспроможність на ринку розподілу електроенергії визначається переважно якістю, надійністю та швидкістю відновлення послуг, а не ціновими параметрами.

Дослідження Шаранова Р. С. та Ватченка Б. (2022) «Антикризове управління підприємством в умовах війни» фіксує, що «відмінності між традиційною кризою та кризою воєнного часу на підприємстві суттєво впливають на вибір антикризових заходів і механізмів» [21, с. 39]. Зокрема, воєнна криза характеризується непередбачуваністю, безпосередністю фізичного руйнування активів і неможливістю стандартного страхування ризиків. Це принципово змінює і підхід до формування механізму підвищення стійкості: він має включати компоненти відновлення і захисту, а не лише розвитку і зростання.

Стратегія диверсифікації у воєнному контексті виступає водночас і превентивним, і реактивним механізмом. Превентивний вимір - диверсифікація знижує ризик повного колапсу у разі знищення основного виробничого об'єкта або ринку збуту. Реактивний вимір - диверсифікація дозволяє швидко переорієнтувати діяльність на ті напрями, що менше постраждали від бойових дій. Богуславська С. І., Білоус С. П. та Дяк В. С. (2023) у дослідженні стратегій антикризового управління підприємством

підтверджують, що «адаптивний потенціал диверсифікованих підприємств у кризових умовах значно перевищує потенціал монопродуктових компаній» [22, с. 5].

Методи формування конкурентоспроможності підприємств у воєнний час досліджують І. Гріщенко та Т. Гринчук (2022), акцентуючи на тому, що «ефективне управління конкурентоспроможністю передбачає постійний моніторинг зовнішнього середовища, оцінку конкурентних позицій та адаптацію стратегій у відповідь на виявлені зміни» [23, с. 7]. Ці принципи реалізуються в аналітичному блоці цієї роботи в розділі 2 через PESTEL і SWOT-аналіз підприємства.

Діагностика фінансової стійкості підприємства у контексті антикризового управління підкреслює, що «фінансова стійкість підприємства одночасно є метою управління, об'єктом оцінювання, регулювання та контролю» [24, с. 3]. Ця багатоаспектність визначає необхідність використання не одного, а цілого набору інструментів - від фінансового аналізу до стратегічного планування.

Шишковський С. та Одінцева О. (2022) у дослідженні удосконалення системи управління конкурентними позиціями підприємства відзначають, що «забезпечення достатнього рівня конкурентоздатності українських підприємств сьогодні є запорукою їх економічного розвитку в післявоєнні часи і забезпечення конкурентоздатності на внутрішньому і зовнішньому ринку» [25, с. 8]. Тобто конкурентоспроможність, яка підтримується у воєнний час, стає стратегічним активом для відновлення.

Підсумовуючи, механізм підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємства є цілісною системою взаємопов'язаних блоків: стратегічного, фінансового, операційного, маркетингового та організаційного. Диверсифікація посідає в ньому особливе місце - вона є водночас і вектором стратегічного розвитку, і фінансовим буфером, і операційною альтернативою. В умовах воєнного часу цей механізм набуває

виразного антикризового характеру, де диверсифікація відіграє роль не лише інструменту зростання, але й гарантії виживання та відновлення підприємства.

Механізм підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємства є сукупністю п'яти функціональних блоків, кожен з яких відіграє власну роль і водночас взаємообумовлює дію решти. Стійкість і конкурентоспроможність перебувають у стані динамічного взаємовпливу: зниження першої неминуче веде до погіршення другої, і навпаки. Диверсифікація виступає в цьому механізмі системним інтегратором - вона трансформує всі функціональні підсистеми підприємства. В умовах воєнного часу цей механізм набуває антикризового характеру, де диверсифікація стає інструментом не лише стратегічного розвитку, але й операційної стійкості підприємства

Висновки до розділу 1

Аналіз наукових підходів до трактування поняття «диверсифікація» засвідчив, що в сучасній економічній думці сформувалося три усталених підходи: стратегічний (диверсифікація як вектор зростання), ризик-орієнтований (диверсифікація як захист від волатильності ринку) та ресурсно-потенціальний (диверсифікація як спосіб капіталізації наявних компетенцій). Кожен із цих підходів відображає реальну грань явища і не суперечить двом іншим.

Для цілей дослідження диверсифікація визначена як цілеспрямована управлінська концепція, що передбачає розширення видів діяльності, продуктів, ринків або джерел доходу підприємства задля підвищення адаптаційної спроможності та стійкості.

Класифікація форм диверсифікації (концентрична, горизонтальна, конгломератна) дозволяє встановити, що для підприємств електромережевого сектору в умовах воєнного часу найбільш доцільними є перші дві - ті, що спираються на наявну технологічну базу, компетенції та клієнтську базу.

Конгломератна диверсифікація за умов обмеженості ресурсів і необхідності концентрації зусиль на відновленні основних функцій є нераціональною.

Механізм підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємства є системою п'яти взаємопов'язаних функціональних блоків - стратегічного, фінансового, операційного, маркетингового та організаційного. Диверсифікація займає в цьому механізмі інтегративну позицію, пронизуючи всі блоки і трансформуючи підприємство у цілому.

В умовах війни механізм набуває виразно антикризового характеру, а диверсифікація стає не лише інструментом розвитку, але й умовою елементарного виживання та подальшого відновлення суб'єкта господарювання.

РОЗДІЛ 2

СТАН ТА УМОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ АТ «ДТЕК ОДЕСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ»

2.1. Структура АТ «ДТЕК Одеські електромережі»

АТ «ДТЕК Одеські електромережі» - одне з найбільших підприємств енергетичного комплексу Одеської області, яке здійснює оперативне управління системою розподілу електричної енергії. Підприємство зареєстроване 15 грудня 1998 року, веде свою операційну діяльність за кодом КВЕД 35.13 «Розподілення електроенергії» та є оператором системи розподілу (ОСР), ліцензованим Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП).

Компанія входить до складу корпоративної групи ДТЕК - найбільшого приватного енергетичного холдингу України, кінцевим бенефіціарним власником якого є Рінат Ахметов. Статутний капітал підприємства становить 152 123 890 грн . Загальна характеристика підприємства наведена у табл.2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика АТ «ДТЕК Одеські електромережі»

| Показник | Значення |
|-------------------------|--|
| Повна назва | Акціонерне товариство «ДТЕК Одеські електромережі» |
| Код ЄДРПОУ | 00131713 |
| Дата реєстрації | 15.12.1998 |
| Основний вид діяльності | КВЕД 35.13 - Розподілення електроенергії |
| Статутний капітал | 152 123 890 грн |
| Керівник | Григор'єв Дмитро Іванович |
| Головний бухгалтер | Твердохліб Інна Леонідівна |
| Основний акціонер | ТОВ «ДТЕК Мережі» - 72,21%; АТ «Укр. розподільні мережі» - 25,0% |

Джерело: сформовано автором на основі [41,42,43].

Акціонерна структура підприємства показує нам принцип концентрованого корпоративного контролю, характерного для великих вертикально інтегрованих енергетичних холдингів.

ТОВ «ДТЕК Мережі» як домінуючий акціонер фактично здійснює стратегічне управління підприємством у межах групи ДТЕК, забезпечуючи узгодженість інвестиційних рішень та операційних стандартів. Структуру акціонерів підприємства наведено на рис. 2.1.

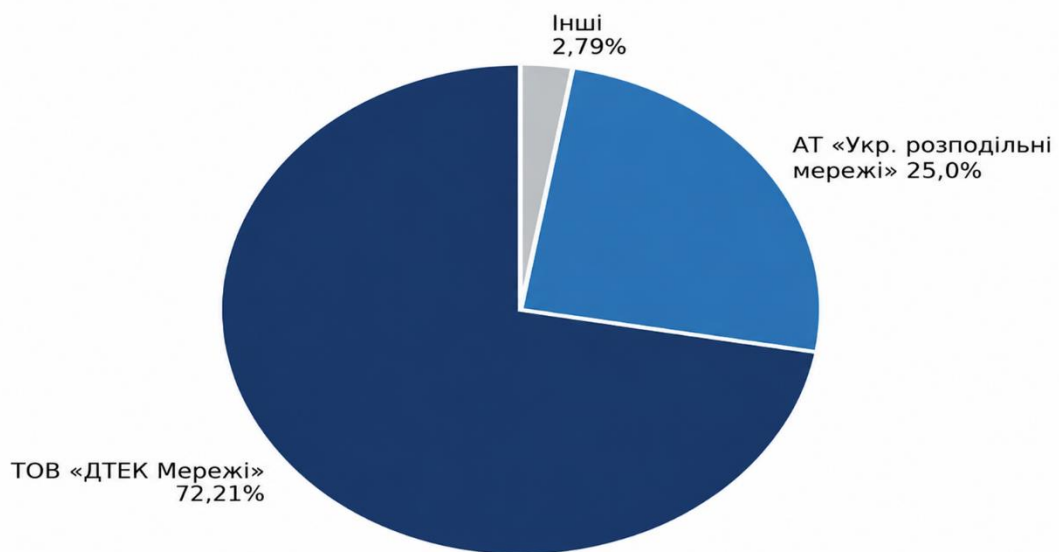


Рис. 2.1. Структура акціонерів АТ «ДТЕК Одеські електромережі», %

Джерело: складено автором на основі [42,43]; графік сформовано за допомогою ChatGPT (OpenAI)

Корпоративна структура ДТЕК вертикально інтегрована: на верхньому рівні розташовані холдингові компанії групи (ТОВ «ДТЕК Мережі», АТ «Українські розподільні мережі»), нижче - операційні компанії-оператори систем розподілу, до яких належить і АТ «ДТЕК Одеські електромережі».

Крім основної діяльності, підприємство через участь у капіталі пов'язане з низкою інших юридичних осіб. Зокрема, компанія володіє частками в ТОВ «Ізмаїльська ТЕЦ «ПГЕС» (24,95%), ТОВ «Універсальна стратегія розвитку» (24,95%) та ТОВ «Житомир-Енергоінвест» (8,26%).

З точки зору операційної структури, АТ «ДТЕК Одеські електромережі» організовано за принципом регіональних електричних мереж (РЕМ) - територіальних підрозділів, які безпосередньо відповідають за технічне обслуговування, ремонт та оперативне управління мережами.

Управлінська ієрархія включає головний офіс, де зосереджені підрозділи фінансового управління, планово-економічний відділ, технічна дирекція, відділ кадрів і правовий підрозділ. Оперативно-диспетчерська служба забезпечує цілодобовий контроль мереж та реагування на аварійні ситуації. Організаційні підрозділи підприємства наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Організаційні підрозділи АТ «ДТЕК Одеські електромережі»

| Підрозділ / блок | Функціональне призначення | Рівень управління |
|---------------------------------|---|--------------------------|
| Дирекція (Генеральний директор) | Стратегічне управління, представництво, корпоративні відносини | Топ-менеджмент |
| Технічна дирекція | Технічна політика, розвиток мереж, нові підключення, технагляд | Середній |
| Фінансово-економічний блок | Бюджетування, фінансовий аналіз, бухгалтерія, звітність | Середній |
| Оперативно-диспетчерська служба | Цілодобовий моніторинг мереж, ліквідація аварій | Лінійний |
| Відділ кадрів та персоналу | Управління персоналом, кадровий облік, навчання | Функціональний |
| Правовий відділ | Юридичний супровід, договірна робота, судові справи | Функціональний |
| Відділ безпеки | Захист об'єктів, антикризове управління, охорона праці | Функціональний |
| Регіональні електромережі (РЕМ) | Обслуговування, ремонт, аварійні роботи в районах Одеської обл. | Операційний |

Джерело: сформовано автором на основі [41,42,43].

Мережева інфраструктура, якою управляє АТ «ДТЕК Одеські електромережі», є однією з найбільших серед регіональних операторів систем розподілу в Україні.

Для більшої візуальної складової зробимо рисунок 2.2, там де розглянемо технічні показники мережевої інфраструктури нашого підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Технічні показники мережевої інфраструктури АТ «ДТЕК Одеські електромережі»

| Показник | Значення |
|---|--------------------------------------|
| Площа зони обслуговування | 33 600 км ² |
| Загальна протяжність ліній електропередачі | 42 396 км |
| Кількість трансформаторних підстанцій | 9 110 шт. |
| Загальна кількість споживачів | 1 036 244 (в т.ч. 956 162 побутових) |
| Інвестиційна програма 2026 р. (схвалена НКРЕКП) | 1 407 664 тис. грн |
| Середня кількість персоналу (2025 р.) | 3 578 осіб |
| Схвалений план розвитку | 2026-2030 рр. (постанова НКРЕКП) |

Джерело: складено автором на основі [41,42,43]

Технічні показники ми більш детально розглянемо на рисунку 2.2

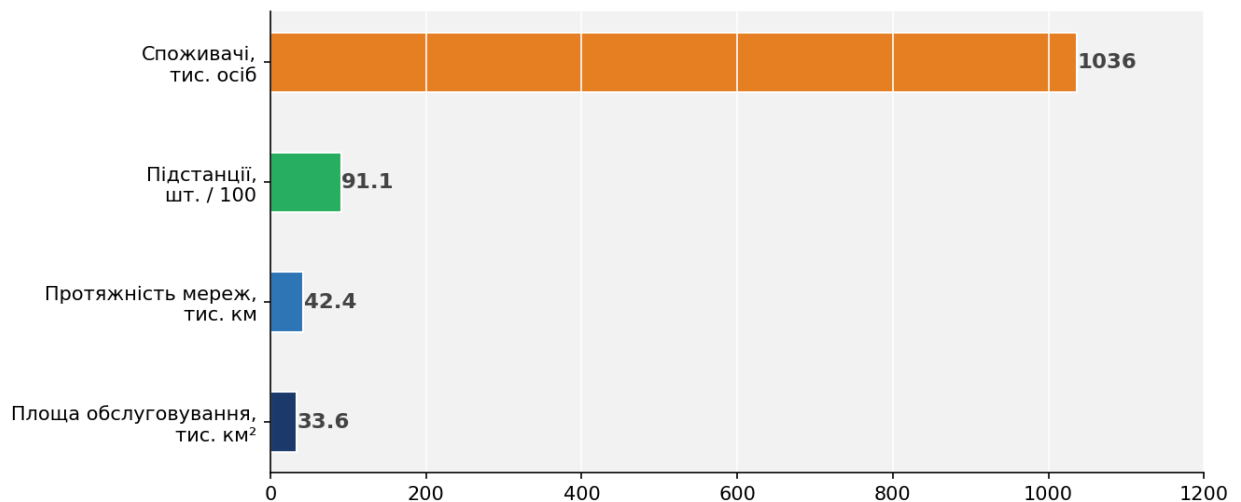


Рис. 2.2. Технічні показники мережевої інфраструктури АТ «ДТЕК Одеські електромережі»

Джерело: систематизовано за даними [41,42,43]; графік сформовано за допомогою ChatGPT (OpenAI)

Протяжність ліній електропередачі у 42 396 км дозволяє вважати мережу підприємства однією з найрозгалуженіших серед обленерго Південного регіону.

Головною відмінністю є те, що значна частина інфраструктури розташована в сільській місцевості з великими відстанями між населеними пунктами, що суттєво ускладнює технічне обслуговування та підвищує витрати на ліквідацію аварій.

Майже мільйон побутових споживачів з 1,036 млн загальної кількості - це показник того, наскільки підприємство залежить від платіжної дисципліни фізичних осіб, яка в умовах війни є нижчою, ніж у мирний час.

Динаміка чисельності персоналу підприємства протягом 2021-2025 років відображає загальну тенденцію до оптимізації, характерну для зрілих підприємств з фіксованою або скорочуваною операційною базою.

Скорочення штату з 4 762 осіб у 2021 році до 3 578 у 2025-му (-24,9%) відбулося на тлі зростання виручки більш ніж удвічі, що свідчить про суттєве покращення продуктивності праці. Динаміку чисельності персоналу підприємства розглянемо у рис.2.3.

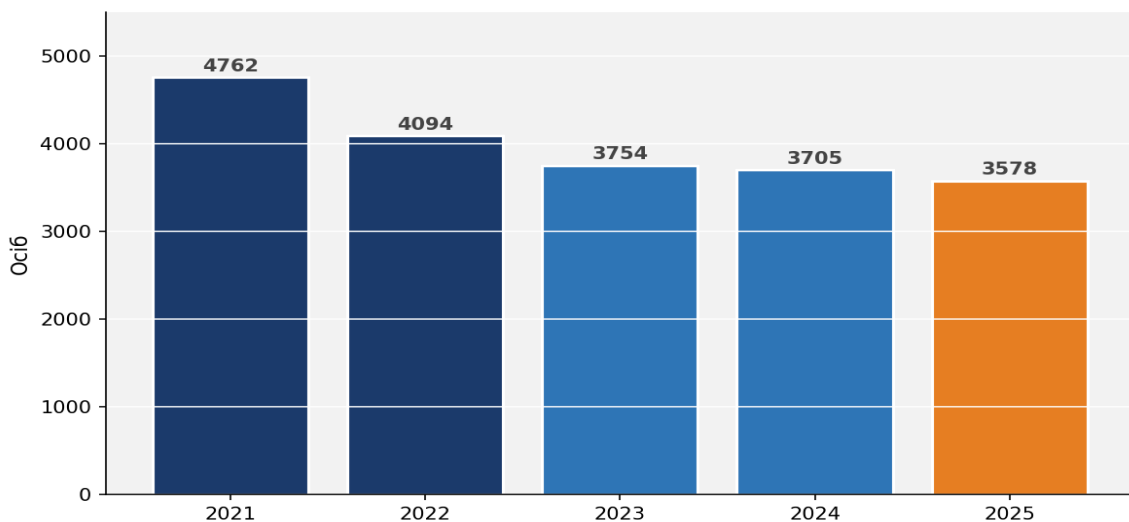


Рис. 2.3. Динаміка чисельності персоналу АТ «ДТЕК Одеські електромережі» за 2021-2025 рр., осіб

Джерело: систематизовано за даними [41,42,43]; графік сформовано за допомогою ChatGPT (OpenAI)

Причинами скорочення персоналу стали: автоматизація оперативно-диспетчерських функцій, впровадження систем дистанційного керування обладнанням, а також мобілізація частини працівників чоловічої статі у зв'язку з веденням повномасштабної війни.

Незважаючи на скорочення чисельності, обсяг фонду оплати праці збільшився з 1 138 838 тис. грн у 2024 до 1 346 867 тис. грн у 2025 р. (+18,3%), що свідчить про планомірне підвищення середньої заробітної плати - з 25 615 грн/міс. у 2024 до 31 369 грн/міс. у 2025 (за даними публічної звітності). Динаміка кількості персоналу та середньої заробітної плати наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка кількості персоналу та середньої заробітної плати за 2022-2025 рр.

| Показник | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|-------------------------------------|-----------|--------|-----------|-----------|
| Середня кількість працівників, осіб | 3 754 | 3 705 | 3 705 | 3 578 |
| Фонд оплати праці, тис. грн | 1 010 798 | н/д | 1 138 838 | 1 346 867 |
| Середня з/п до оподатк., грн/міс. | 19 718 | 22 438 | 25 615 | 31 369 |
| Дохід на 1 прац., тис. грн | 1 292 | 1 850 | 2 275 | 2 676 |

Джерело: систематизовано за даними [41,42,43].

Дохід на одного працівника зріс з 1 292 тис. грн у 2022 до 2 676 тис. грн у 2025 - більш ніж удвічі за чотири роки. Ця тенденція свідчить про системне підвищення операційної ефективності підрозділів підприємства, але також відображає тарифний ріст, який є основним драйвером зростання виручки в умовах природної монополії.

Регулятором, що встановлює тарифи на розподіл електроенергії, виступає НКРЕКП відповідно до Закону України «Про ринок електричної енергії».

Основні засоби підприємства є ключовим елементом його виробничого потенціалу. Балансова вартість основних засобів на кінець 2025 року

становила 8 390 100 тис. грн (у 2024 - 8 044 342 тис. грн). Поряд із цим зафіксоване значне зростання незавершених капітальних інвестицій - з 348 565 до 778 777 тис. грн (+123,5%), що свідчить про масштабну модернізаційну діяльність.

Структуру нарощення основних засобів та незавершених інвестицій відображено на рис. 2.4 нижче.

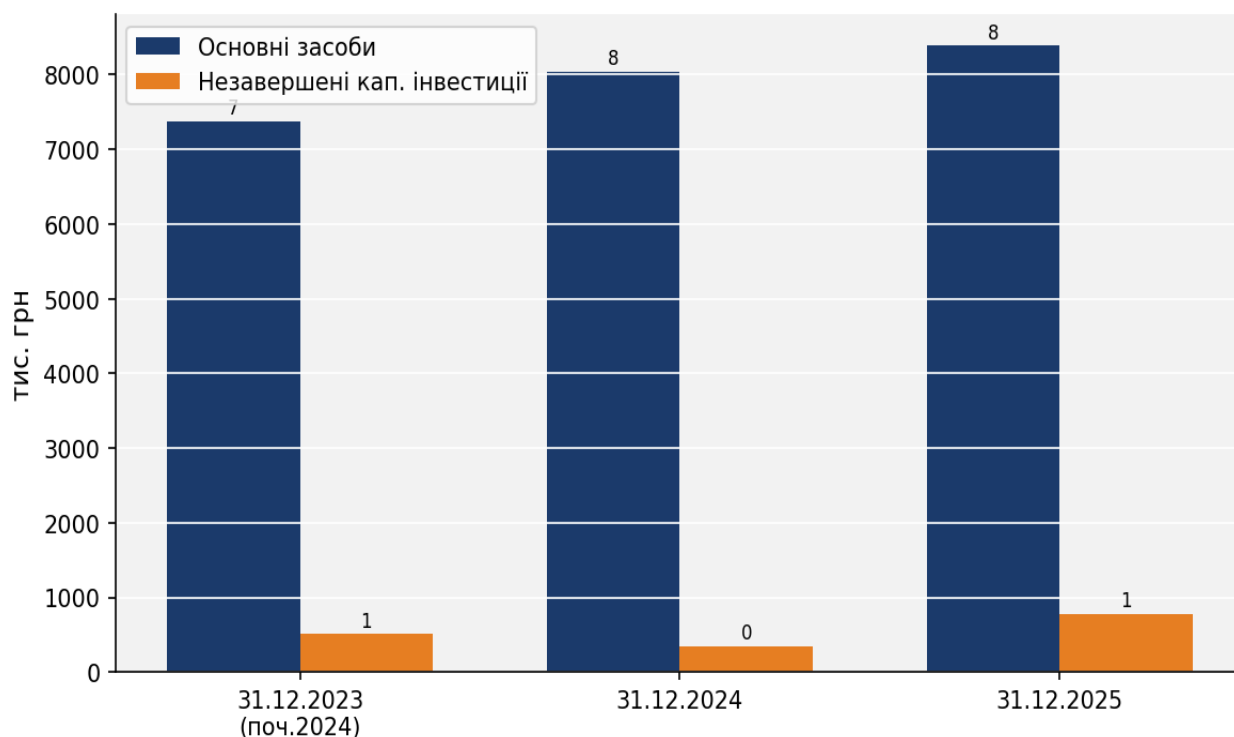


Рис. 2.4. Динаміка основних засобів та незавершених капітальних інвестицій за 2023-2025 рр., тис. грн

Джерело: систематизовано за даними [41,42,43] ; графік сформовано за допомогою ChatGPT (OpenAI)

Виходячи з проведеного структурного аналізу, підприємство можна охарактеризувати так. Це велика регіональна інфраструктурна компанія з монопольним становищем у сегменті розподілу електроенергії в Одеській області, що функціонує в рамках вертикально інтегрованої корпоративної групи ДТЕК.

2.2. Організаційні та техніко-економічні шляхи підвищення стійкості функціонування енергетичної системи України

Повномасштабне вторгнення РФ в Україну з 24 лютого 2022 року перетворило енергетичну інфраструктуру на один з головних об'єктів навмисних руйнувань. Системні удари по електростанціях, підстанціях та лініях електропередачі змусили весь енергетичний сектор країни, у тому числі операторів систем розподілу на кшталт АТ «ДТЕК Одеські електромережі», докорінно переглянути підходи до операційної стійкості та управління ризиками. Збитки енергетичного сектору України від ударів лише до травня 2024 року перевищили \$16,1 млрд. Розподіл збитків енергетичного сектору України від наслідків війни розглянемо в рис. 2.5.

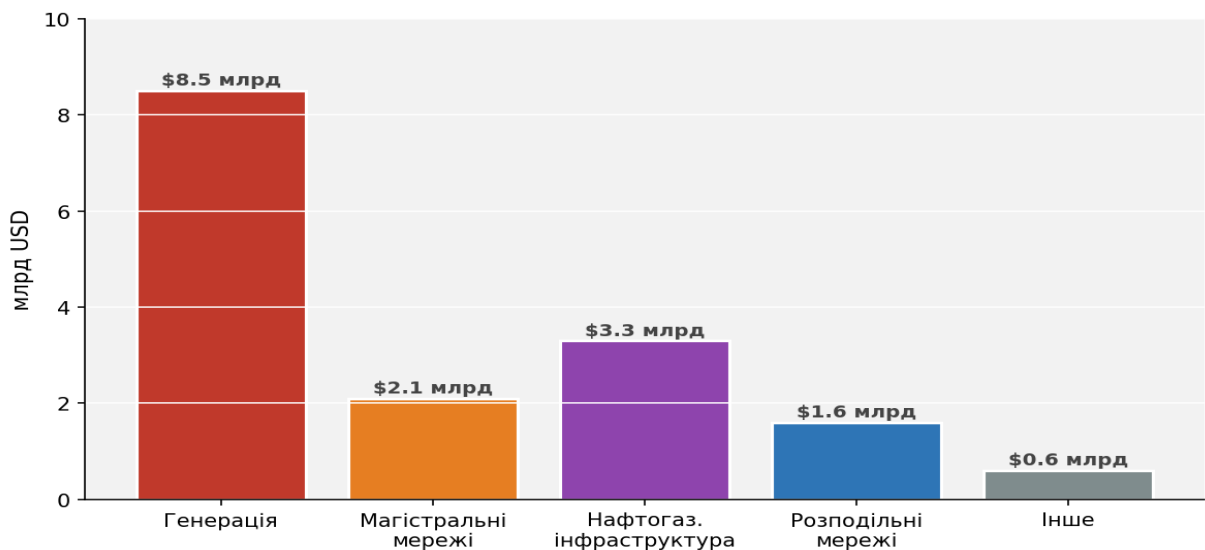


Рис. 2.5. Розподіл збитків енергетичного сектору України від наслідків війни за категоріями, млрд USD

Джерело: систематизовано за даними [45,45]; графік сформовано за допомогою ChatGPT (OpenAI)

Найбільших прямих втрат зазнала генерація (\$8,5 млрд), проте для операторів розподільних мереж критичним виявився вплив пошкоджень магістральних мереж та дефіцит генерації: навіть якщо підстанція

підприємства фізично не уражена, вона не може передавати електроенергію споживачам за відсутності надходження з боку системи передачі.

Така ситуація вимагає від профільних фахівців пошуку кардинально нових рішень для забезпечення безперебійного функціонування всієї галузі. Цей ефект каскадного відмовлення змусив ОСР розробляти концепцію автономних «енергоострівців», здатних підтримувати мінімальне живлення критичної інфраструктури незалежно від стану магістральних ліній.

Серед ключових організаційних заходів, що впроваджуються АТ «ДТЕК Одеські електромережі» та іншими операторами для підвищення стійкості, виділяють такі напрями:

- Децентралізація управління аварійними режимами: розширення повноважень регіональних оперативних підрозділів для прийняття рішень без узгодження з головним офісом
- Резервування критичного обладнання: формування аварійних запасів трансформаторів, автоматичних вимикачів та інших вузлових елементів мережі
- Посилення фізичного захисту ключових підстанцій: обвалування, маскування, дублювання захисних контурів
- Розвиток оперативного зв'язку: резервні канали управління, захищені комунікаційні лінії між диспетчерськими пунктами

Техніко-економічні шляхи підвищення стійкості пов'язані з реальними капітальними та операційними витратами. Інвестиційна програма АТ «ДТЕК Одеські електромережі» на 2026 рік, схвалена НКРЕКП у сумі 1 407 664 тис. грн, є найбільшою за всю сучасну історію підприємства і відображає масштаб необхідних вкладень у відновлення та модернізацію мереж.

Зазначені фінансові ресурси мають стати фундаментом для капітальної перебудови енергетичної інфраструктури регіону в умовах тривалих викликів. Динаміку інвестиційних програм підприємства розглянемо в рис. 2.6

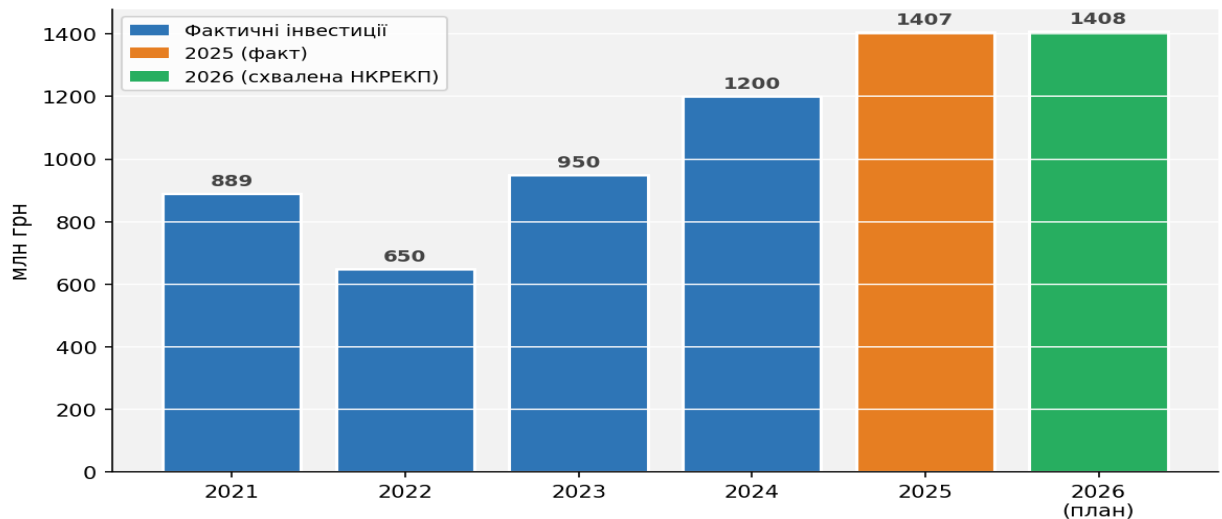


Рис. 2.6. Динаміка інвестиційних програм АТ «ДТЕК Одеські електромережі» за 2021-2026 рр., млн грн

Джерело: систематизовано за даними [41,42,43]; графік сформовано за допомогою ChatGPT (OpenAI)

Зростання інвестиційних програм є прямим наслідком переходу України на стимулюючий RAB-тариф у 2021 році.

Ця тарифна модель дозволяє оператору включати витрати на капітальні інвестиції до тарифної бази, тобто фактично відшкодовувати їх за рахунок тарифних надходжень від споживачів. Саме запровадження RAB-регулювання стало тим механізмом, що дав можливість АТ «ДТЕК Одеські електромережі» збільшити капіталовкладення у 2021-2022 роках. Даний підхід суттєво змінив філософію фінансового планування в енергетичному секторі країни. Завдяки новим правилам гри підприємство отримало дієвий інструмент для довгострокового прогнозування своєї господарської діяльності.

Динаміку інвестиційних витрат також підтверджує баланс підприємства: незавершені капітальні інвестиції у 2025 році вдвічі перевищили показник 2024 р. (778 777 проти 348 565 тис. грн). Організаційно-технічні заходи наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Організаційно-технічні заходи підвищення стійкості енергетичної системи

| Захід | Зміст / результат | Тип |
|---|---|--------------------------------|
| Резервування ключового обладнання | Формування аварійних запасів трансформаторів 35-110 кВ, реклоузерів, кабельних секцій | Техніко-операційний |
| Цифровізація та SCADA-управління | Дистанційне перемикання, скорочення часу локалізації аварій | Технологічний |
| Будівництво захищених підстанцій | Підземні вузли, обвалування, маскування об'єктів від ударів дронів | Технічно-захисний |
| Децентралізація диспетчеризації | Оперативна автономія РЕМ, резервні диспетчерські пункти | Організаційний |
| Кооперація з партнерами для постачання обладнання | Контракти з виробниками ЄС, прискорена доставка трансформаторів | Логістично-закупівельний |
| Синхронізація з ENTSO-E | Підключення до ОЕС ENTSO-E (березень 2022), можливість імпорту 2,1 ГВт | Системно-стратегічний |
| Децентралізована генерація (DG) | Газопоршнєві установки, СЕС, BESS - скорочення залежності від магістральних мереж | Технологічно-диверсифікаційний |

Джерело: систематизовано автором за матеріалами [46,47].

Для Одеського регіону це має факт підключення України до об'єднаної енергосистеми Європи ENTSO-E у березні 2022 року. Це рішення, прийняте в аварійному режимі в перші дні повномасштабного вторгнення, надало Україні критично важливий буфер стабільності через можливість імпорту електроенергії.

Зрештою, саме цей крок дозволив мінімізувати ризики тривалого знеструмлення південних областей та забезпечив додаткові гарантії енергетичної безпеки.

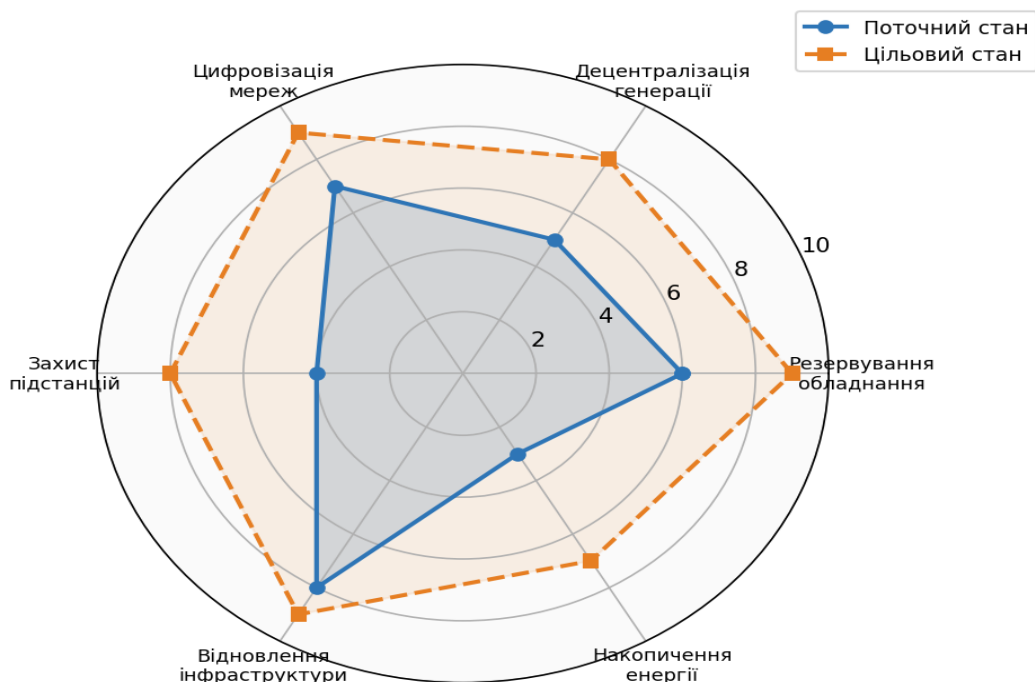


Рис. 2.7. Оцінка поточного та цільового рівня готовності АТ «ДТЕК Одеські електромережі» за напрямками стійкості

Джерело: систематизовано за даними [41,42,43]; графік сформовано за допомогою ChatGPT (OpenAI)

Радарна діаграма показує дисбаланс між напрямками стійкості: найвищий поточний рівень демонструє цифровізація мереж (7/10) та відновлення інфраструктури (8/10), тоді як накопичення енергії (3/10) та захист підстанцій (4/10) залишаються слабкими ланками. Саме ці напрями потребують першочергової уваги в рамках інвестиційної програми та стратегії диверсифікації.

До осінньо-зимового сезону 2024-2025 рр. ліміт імпорту з ЄС було підвищено до 2,1 ГВт, що суттєво пом'якшило наслідки масованого удару по генерації в листопаді 2024 р.

Одеська область перебуває в особливо складних умовах: як прикордонний регіон, вона сполучає обленерго з мережами Молдови та потенційними транзитними маршрутами до ЄС.

Разом з тим, відносна близькість до активних бойових дій на півдні та сході України, а також систематичні ракетні та БПЛА-атаки на

енергоінфраструктуру регіону роблять Одеськомережеве підприємство одним з найбільш ризикованих серед обленерго країни з точки зору операційної надійності.

Ключовим технічним напрямом є впровадження систем накопичення електроенергії (BESS). У 2025 році в Україні було введено в дію понад 200 МВт/400 МВт-год нових систем накопичення за участі приватних інвесторів.

Організаційним механізмом є також взаємодія АТ «ДТЕК Одеські електромережі» з НЕК «Укренерго» (оператором системи передачі) в режимі реального часу через оперативно-диспетчерський протокол.

Водночас залежність від команд «Укренерго» означає, що ОСР не має повної автономії у вирішенні питань відключень/включень - рішення приймаються на системному рівні. Порівняльна оцінка факторів стійкості підприємства наведена у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Порівняльна оцінка факторів стійкості АТ «ДТЕК Одеські електромережі»

| Фактор | Сильна сторона (+) | Слабка сторона (-) |
|-----------------------------|--|---|
| Фінансова база | Відсутність банківського боргу, власний капітал >72% | Зниження чистого прибутку у 2025 р. через ріст витрат |
| Тарифне регулювання | РАВ-тариф забезпечує інвестиційний ресурс | Обмежена цінова гнучкість, залежність від рішень НКРЕКП |
| Технічна інфраструктура | 42 396 км мереж, 9 110 підстанцій - розгалужена база | Значна частка застарілого обладнання, вразливість до ударів |
| Персонал | Висока продуктивність (2 676 тис. грн/прац.), ріст зарплат | Мобілізаційний відтік кваліфікованих кадрів |
| Корпоративна підтримка | Частина ДТЕК - доступ до ресурсів холдингу | Залежність від рішень материнської структури |
| Геополітичний/воєнний ризик | Синхронізація з ENTSO-E, можливість імпорту | Прикордонний регіон, ризик ударів по об'єктах |

Джерело: систематизовано автором

Проведений аналіз свідчить, що енергетична стійкість в умовах тривалої війни набуває нових вимірів. Якщо до 2022 року основним критерієм

надійності вважалася тривалість відновлення після погодних аварій, то сьогодні йдеться про спроможність підприємства відновлювати живлення після прямих ударів по підстанціях або тривалих системних відключень, пов'язаних із дефіцитом генерації.

Техніко-економічні підходи до підвищення стійкості можна структурувати за трьома горизонтами планування. Короткостроковий горизонт (до 1 року) передбачає оперативне резервування обладнання та мобільні ремонтні групи. Середньостроковий (1-3 роки) - будівництво нових підстанцій з підвищеним рівнем захисту та впровадження SCADA-систем нового покоління.

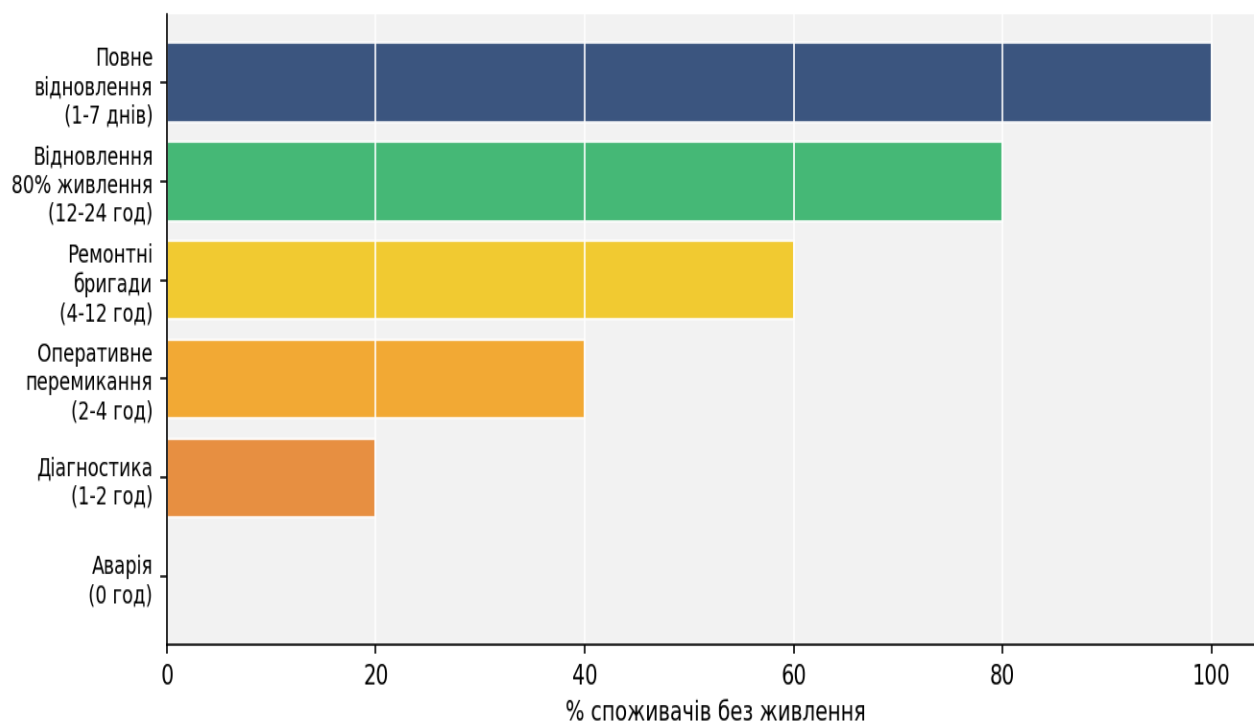


Рис. 2.8. Типові етапи відновлення електропостачання після аварії на мережах ОСР

Джерело: розроблено автором на основі систематизовано за даними [41,42,43]; графік сформовано за допомогою ChatGPT (OpenAI)

Вдосконалення процесів відновлення є одним з пріоритетів операційної програми підприємства.

2.3. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності АТ «ДТЕК Одеські електромережі»

АТ «ДТЕК Одеські електромережі» здійснює свою господарську діяльність в умовах безпрецедентного тиску, зумовленого повномасштабною війною рф проти України. Попри цей тиск, підприємство зберігає операційну стабільність і демонструє певне зростання фінансових показників.

Аналіз звітних даних за 2024-2025 роки на основі фінансової звітності АТ «ДТЕК Одеські електромережі» (Форма №1 та Форма №2) дає змогу об'єктивно оцінити стан компанії та виявити тенденції, що формують її поточну конкурентну та фінансову позицію. Динаміку чистого доходу та чистого прибутку підприємства розглянемо в рис. 2.9.

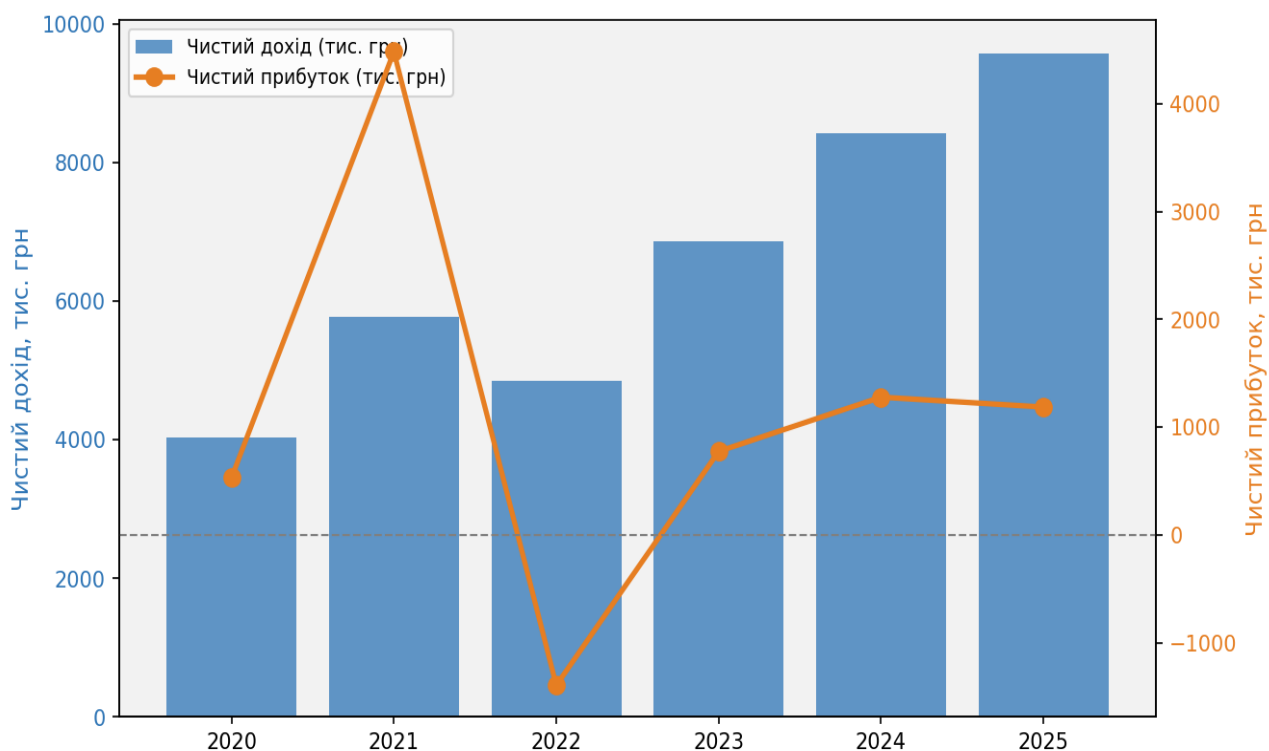


Рис. 2.9. Динаміка чистого доходу та чистого прибутку АТ «ДТЕК Одеські електромережі» за 2020-2025 рр., тис. грн

Джерело: систематизовано за даними [41,42,43]; графік сформовано за допомогою ChatGPT (OpenAI)

Аналіз довгострокової динаміки доходів та прибутку є вихідною точкою для оцінки фінансового стану будь-якого підприємства.

У випадку АТ «ДТЕК Одеські електромережі» ці показники за шестирічний період демонструють неоднорідну траєкторію, що відображає вплив як внутрішніх факторів розвитку, так і зовнішніх шоків, найбільшим з яких стала повномасштабна війна.

Графік фіксує два переломні фактори. Перший - 2021 рік, коли підприємство отримало рекордний чистий прибуток 4 482 301 тис. грн, що пов'язано з переходом на RAB-тариф та переоцінкою активів.

Другий - 2022 рік, коли через початок повномасштабної війни чистий дохід впав до 4 846 749 тис. грн (-16,1%), а підприємство зафіксувало збиток - 1 394 611 тис. грн. Починаючи з 2023 року обидва показники стабілізувались на позитивних значеннях з чітким трендом зростання виручки при помірному прибутку. Основні показники фінансових результатів підприємства наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Основні показники фінансових результатів АТ «ДТЕК Одеські електромережі» за 2024-2025 рр., тис. грн

| Показник (код рядка) | 2024 | 2025 |
|--------------------------------------|-----------|-----------|
| Чистий дохід від реалізації (р.2000) | 8 428 733 | 9 575 923 |
| Собівартість реалізації (р.2050) | 6 669 852 | 7 746 088 |
| Валовий прибуток (р.2090) | 1 758 881 | 1 829 835 |
| Інші операційні доходи (р.2120) | 141 686 | 172 401 |
| Адміністративні витрати (р.2130) | 173 887 | 209 731 |
| Інші операційні витрати (р.2180) | 206 437 | 275 040 |
| Операційний прибуток (р.2190) | 1 520 243 | 1 517 465 |
| Інші фінансові доходи (р.2220) | 87 125 | 137 856 |
| Інші доходи (р.2240) | 7 145 | 115 635 |
| Фінансові витрати (р.2250) | 57 344 | 45 529 |
| Інші витрати (р.2270) | 34 546 | 285 671 |
| Прибуток до оподаткування (р.2290) | 1 522 623 | 1 439 756 |
| Витрати з ПнП (р.2300) | (244 267) | (253 462) |
| Чистий прибуток (р.2350) | 1 278 356 | 1 186 294 |
| Сукупний дохід (р.2465) | 1 278 356 | 1 174 432 |

Джерело: систематизовано за даними [41,42,43]

Порівняння основних статей звіту про фінансові результати виявляє такі закономірності. Чистий дохід зріс на 13,6% (з 8 428 733 до 9 575 923 тис. грн), проте чистий прибуток знизився на 7,2% (з 1 278 356 до 1 186 294 тис. грн). Це пояснюється кількома факторами.

Собівартість зросла на 16,1% - швидше, ніж дохід. Адміністративні витрати збільшилися на 20,6%. Особливо різкий ріст зафіксований за статтею «Інші витрати» (р.2270): з 34 546 до 285 671 тис. грн (+727%), що є аномальним стрибком і потребує уточнення у примітках до звітності. Елементи операційних витрат підприємства наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Елементи операційних витрат АТ «ДТЕК Одеські електромережі» за
2024-2025 рр., тис. грн

| Елемент витрат | 2024, тис. грн | % | 2025, тис. грн | % |
|----------------------------------|----------------|-------|----------------|-------|
| Матеріальні затрати | 3 337 847 | 46.9 | 4 014 568 | 48.6 |
| Витрати на оплату праці | 1 138 838 | 16.0 | 1 346 867 | 16.3 |
| Відрахування на соціальні заходи | 240 360 | 3.4 | 285 201 | 3.5 |
| Амортизація | 948 893 | 13.3 | 977 895 | 11.8 |
| Інші операційні витрати | 1 449 014 | 20.4 | 1 630 112 | 19.7 |
| Разом | 7 114 952 | 100,0 | 8 254 643 | 100,0 |

Джерело: систематизовано за даними [41,42,43]

Матеріальні затрати залишаються найбільшою статтею витрат (48,6% у 2025 р.), зростання на 676 721 тис. грн або 20,3% зумовлене здорожчанням матеріалів, закупівлею обладнання для відновлення та ростом цін на технологічні послуги.

Витрати на оплату праці зросли на 18,3% - з 1 138 838 до 1 346 867 тис. грн. Амортизація збільшилась лише на 3,1%, що відображає поступовий характер введення в експлуатацію нових об'єктів капітального будівництва.

Майновий стан підприємства характеризується через структуру активів та пасивів балансу. Структуру активів розглянемо в рис. 2.10.

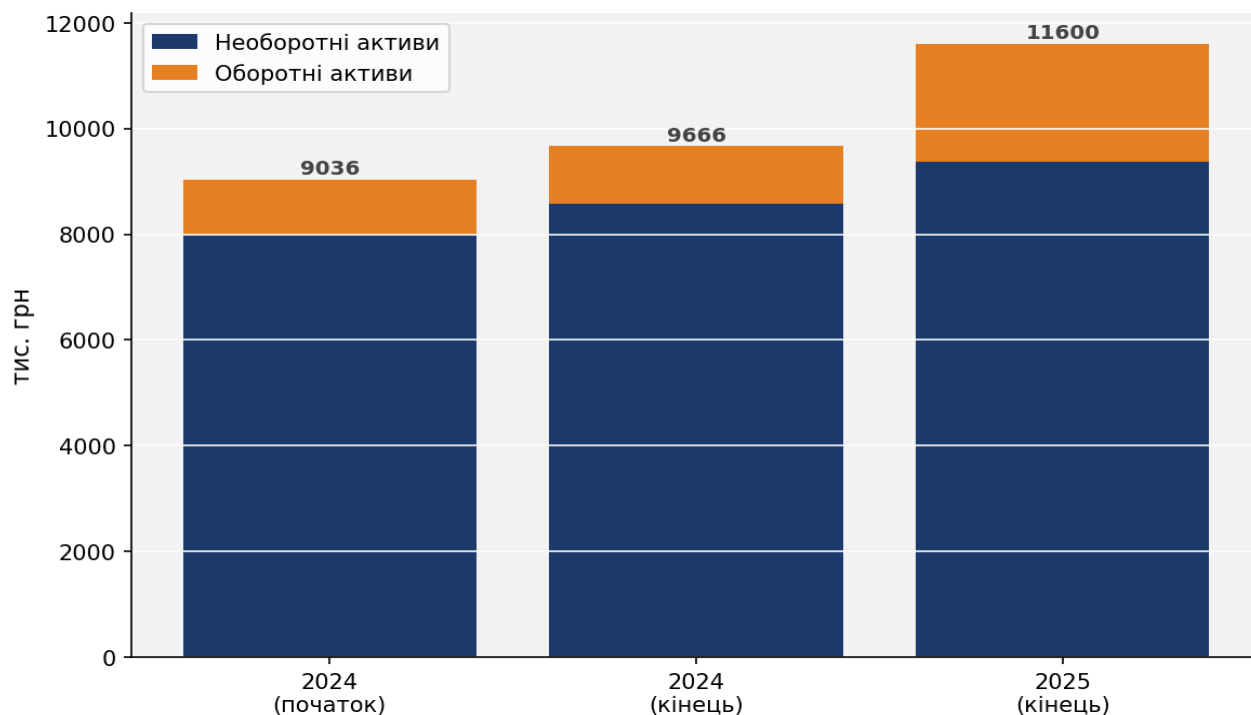


Рис. 2.10. Структура активів балансу АТ «ДТЕК Одеські електромережі» за 2023-2025 рр., тис. грн

Джерело систематизовано за даними [41,42,43]; графік сформовано за допомогою ChatGPT (OpenAI)

Стрибкоподібне зростання оборотних активів - з 1 083 536 до 2 226 472 тис. грн (+105,5%) - пов'язане передусім із різким збільшенням залишку грошових коштів та їх еквівалентів: з 696 150 до 1 849 449 тис. грн (+165,7%).

Ці зміни вказують на суттєву трансформацію структури оборотного капіталу компанії протягом звітного періоду. Подібна динаміка відображає прагнення керівництва забезпечити максимальну фінансову гнучкість у поточному операційному середовищі. Таке нарощення ліквідної позиції може свідчити про підготовку до великих капітальних витрат у рамках інвестиційної програми 2026 р. Структура активів підприємства наведена у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Структура активів АТ «ДТЕК Одеські електромережі» за 2024-2025 рр.,

тис. грн

| Показник | 31.12.2024 | % | 31.12.2025 | % |
|------------------------------------|------------|-------|------------|-------|
| Необоротні активи, усього | 8 582 237 | 88.8 | 9 373 857 | 80.8 |
| - Нематеріальні активи | 189 330 | 2.0 | 204 980 | 1.8 |
| - Незавершені кап. інвестиції | 348 565 | 3.6 | 778 777 | 6.7 |
| - Основні засоби | 8 044 342 | 83.2 | 8 390 100 | 72.3 |
| Оборотні активи, усього | 1 083 536 | 11.2 | 2 226 472 | 19.2 |
| - Запаси | 71 394 | 0.7 | 66 908 | 0.6 |
| - Дебіт. заборгованість за послуги | 128 196 | 1.3 | 125 281 | 1.1 |
| - Гроші та їх еквіваленти | 696 150 | 7.2 | 1 849 449 | 15.9 |
| БАЛАНС | 9 665 773 | 100,0 | 11 600 329 | 100,0 |

Джерело: систематизовано за даними [41,42,43].

Структура пасивів балансу відображає надзвичайно високий ступінь фінансової незалежності підприємства. Зростання повністю відповідає сумі сукупного доходу за рік - отже, весь отриманий дохід реінвестований у власний капітал. Банківські кредити відсутні, що суттєво знижує фінансові ризики в умовах різких коливань облікової ставки НБУ. Показники ліквідності та фінансової стійкості наведено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Показники ліквідності та фінансової стійкості за 2024-2025 рр.

| Показник | Норматив | 2024 | 2025 |
|--|------------|-------|-------|
| Коефіцієнт поточної ліквідності | $\geq 1,0$ | 0.574 | 0.955 |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності | $\geq 0,7$ | 0.536 | 0.926 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | $\geq 0,2$ | 0.369 | 0.793 |
| Коефіцієнт автономії (фін. незалежності) | $\geq 0,5$ | 0.751 | 0.727 |
| Коефіцієнт фін. залежності (D/E) | $\leq 1,0$ | 0.332 | 0.376 |

Джерело: розраховано автором

Коефіцієнт поточної ліквідності у 2024 р. становив 0.574 - нижче нормативу 1,0, що свідчило про певну напруженість у покритті поточних

зобов'язань. У 2025 р. показник зріс до 0.955 - майже досягнув нормативу - завдяки різкому накопиченню грошових коштів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2025 р. склав 0.793, що більш ніж утричі перевищує мінімальний норматив 0,2. Показники рентабельності підприємства наведено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Показники рентабельності АТ «ДТЕК Одеські електромережі» за 2024-2025 рр., %

| Показник | 2024 | 2025 |
|---|-------|-------|
| Рентабельність продажів (за ЧП), % | 15.17 | 12.39 |
| Рентабельність валового прибутку, % | 20.87 | 19.11 |
| Рентабельність операційної діяльності, % | 18.04 | 15.85 |
| ROA - рентабельність активів, % | 13.67 | 11.16 |
| ROE - рентабельність власного капіталу, % | 18.45 | 15.13 |
| Рентабельність витрат (витрати Ф.2), % | 17.97 | 14.37 |

Джерело: розраховано автором

Рентабельність продажів за чистим прибутком у 2024 р. склала 15.17%, у 2025 - 12.39%. Зниження на 1,5 в.п. відображає непропорційне зростання витрат. ROA зменшилась з 13.67% до 11.16% - закономірний результат активного нарощення активів при стабільному прибутку. ROE знизилась з 18.45% до 15.13%, що також є технічним наслідком швидкого зростання власного капіталу. Попри зниження, всі показники рентабельності залишаються позитивними - для підприємства, що діє в зоні підвищених воєнних ризиків, це беззаперечно позитивний результат.

Підсумовуючи фінансово-економічний аналіз за 2024-2025 роки, виділимо головні тенденції. По-перше, підприємство забезпечило стабільне зростання виручки при збереженні прибутковості.

По-друге, зросли операційні витрати - частково через відновлювальні роботи, частково через загальноринкову інфляцію витрат.

По-третє, ліквідність суттєво покращилась завдяки накопиченню грошових резервів. По-четверте, фінансова незалежність залишається на стабільно високому рівні без залучення банківського боргу. Ці висновки

формують основу для розробки стратегії диверсифікації, яка є предметом третього розділу роботи.

Висновки до розділу 2

Розділ присвячений комплексному дослідженню стану та умов функціонування АТ «ДТЕК Одеські електромережі» в розрізі трьох взаємопов'язаних аспектів: структурного, операційно-технічного та фінансово-економічного. Проведений аналіз дозволив сформувати цілісне уявлення про підприємство як складну організаційну систему, що функціонує в умовах тривалої воєнної кризи.

Аналіз структури АТ «ДТЕК Одеські електромережі» підтвердив, що компанія є ключовим інфраструктурним оператором Одеської області, що управляє мережею протяжністю 42 396 км і обслуговує понад мільйон споживачів.

Підприємство входить до групи ДТЕК та функціонує в межах вертикально інтегрованої корпоративної структури, де ТОВ «ДТЕК Мережі» контролює 72,21% акцій. Організаційна структура підприємства побудована за функціонально-лінійним принципом із широкою мережею регіональних електромереж (РЕМ), що дозволяє забезпечувати оперативну реакцію на аварійні ситуації по всій зоні відповідальності.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕРЕБІЙНОГО ЕНЕРГОПОСТАЧАННЯ СЕКТОРА ЕКОНОМІКИ ТА СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД

3.1. Розробка та запровадження проекту диверсифікації на АТ «ДТЕК Одеські електромережі» у воєнний період

Аналіз, проведений у другому розділі, виявив три системні вразливості АТ «ДТЕК Одеські електромережі», що в умовах повномасштабного вторгнення перейшли з категорії потенційних ризиків у категорію реалізованих загроз. Перша – абсолютна залежність від магістральних мереж НЕК «Укренерго»: навіть фізично ціла підстанція не здатна жити споживачів при відсутності надходження з боку системи передачі, а каскадний ефект відмовлення при ударах по генерації фактично паралізує розподільну мережу. Друга – аномальне зростання статті «Інші витрати» у 2025 році з 34 546 до 285 671 тис. грн, що становить приріст на 727 % і відображає реальні витрати аварійного відновлення після ударів по інфраструктурі та є прямим наслідком відсутності превентивного захисту підстанцій. Третя – готовність систем накопичення (BESS) оцінено у 3 бали з 10, захисту підстанцій – у 4 бали з 10, що є найнижчими показниками серед усіх вимірюваних напрямів операційної стійкості підприємства.

Виявлені вразливості є критичними з точки зору забезпечення енергетичної безпеки регіону. Як зазначають науковці, в умовах воєнного часу підприємства енергетичного сектору потребують не лише відновлення пошкодженої інфраструктури, але й системної диверсифікації джерел генерації та накопичення енергії для підвищення операційної стійкості. Саме тому дані проблеми визначають предметну область проекту диверсифікації.

Його концептуальна суть – вертикальна (концентрична) диверсифікація в межах власного операційного контуру: створення власних джерел розподіленої генерації та накопичення, здатних забезпечити автономне живлення критичних об'єктів Одеської області при відключенні від ОЕС. Така диверсифікація не змінює основний профіль підприємства, а розширює функцію оператора системи розподілу до рівня активного учасника локального енергетичного балансу – відповідно до стратегічних орієнтирів Третього енергетичного пакета ЄС, імплементованого в Україні згідно з Угодою про Асоціацію.

Проект складається з трьох взаємопов'язаних компонентів, кожен із яких прямо усуває одну з виявлених вразливостей. Компонент А передбачає розгортання мережі СЕС (10 об'єктів \times 0,5 МВт = 5 МВт) безпосередньо на майданчиках підстанцій підприємства, що усуває залежність власного електроспоживання підстанцій та зарядки BESS від зовнішньої подачі електроенергії.

Компонент Б – встановлення систем накопичення електроенергії BESS загальною ємністю 48 МВт·год на 12 пріоритетних підстанціях, що підвищує готовність накопичувальних потужностей з 3/10 до 9/10 та забезпечує 4-годинну автономію критичних споживачів. Компонент В – фізичний захист 8 ключових підстанцій: обвалування периметра заввишки не менше 2,5 м.

Вибір підстанцій для компоненту Б ґрунтується на системі пріоритетів. До першого порядку належать підстанції, що живлять лікарні, системи водопостачання та об'єкти ЗСУ і ТрО. До другого – підстанції на відстані понад 30 км від найближчої вузлової підстанції 110 кВ, оскільки їх відновлення після ураження потребує максимального часу. До третього – підстанції з найвищою частотою технологічних порушень за даними SCADA-системи у 2023–2025 роках. За підсумками оцінювання 47 підстанцій за 12 критеріями 12 об'єктів отримали найвищий сумарний бал і включені до переліку першого пріоритету.

Загальна структура проекту, перелік необхідного обладнання та джерела фінансування наведено у таблиці 3.1, та відображено на діаграмі рис. 2.11. При формуванні кошторису враховано чинну інвестиційну програму підприємства на 2026 рік (1 407 664 тис. грн, схвалену НКРЕКП), очікувані обсяги міжнародного грантового фінансування (USAID, EBRD) та накопичені власні грошові кошти (1 849 449 тис. грн на кінець 2025 р. за балансом підприємства).

Таблиця 3.1

Перелік обладнання для реалізації проекту диверсифікації АТ «ДТЕК
Одеські електромережі»

| Назва обладнання / послуги | Кіл-сть, од. | Ціна, тис. грн | Вартість, тис. грн | Цо (розрахунок) |
|---|-----------------|-------------------|-----------------------|----------------------|
| Компонент А – СЕС (10 об'єкт×0,5 МВт) | - | - | - | - |
| 1. Сонячні панелі LONGi Hi-MO6 500 Вт | 10 000 | 6,3 | 63 000,0 | Цо.СЕС = 63 000,0 |
| 2. Інвертори мережеві SMA Sunny Tripower (50 кВт) | 20 | 450,0 | 9 000,0 | Цо.інв = 9 000,0 |
| 3. Монтажні конструкції та кабельна продукція | - | - | 12 200,0 | Цо.монт = 12 200,0 |
| Компонент Б – BESS (12 підстанцій) | - | - | - | - |
| 4. Акумуляторні блоки CATL LiFePO4 (2 МВт/4 МВт·год/ПС) | 12 | 16 000,0 | 192 000,0 | Цо.BESS = 192 000,0 |
| 5. BMS-контролери та системи захисту ABB | 12 | 3 800,0 | 45 600,0 | Цо.BMS = 45 600,0 |
| 6. Двонаправлені інвертори Huawei PCS 500 кВт | 24 | 1 700,0 | 40 800,0 | Цо.inv = 40 800,0 |
| Компонент В – захист 8 підстанцій | - | - | - | - |
| 7. Обвалування периметра (≥2,5 м, бетон+армування) | 8 ПС | 3 700,0 | 29 600,0 | Цо.обв = 29 600,0 |
| 8. Антидронові сітки та маскування трансформаторів | 8 ПС | 1 700,0 | 13 600,0 | Цо.захист = 13 600,0 |
| 9. Проектування, дозволи, авторський нагляд (НДР) | - | - | 13 600,0 | Цо.НДР = 13 600,0 |
| Загальна вартість обладнання (Цо разом) | - | - | 419 400,0 | - |

Джерело:.. складено автором

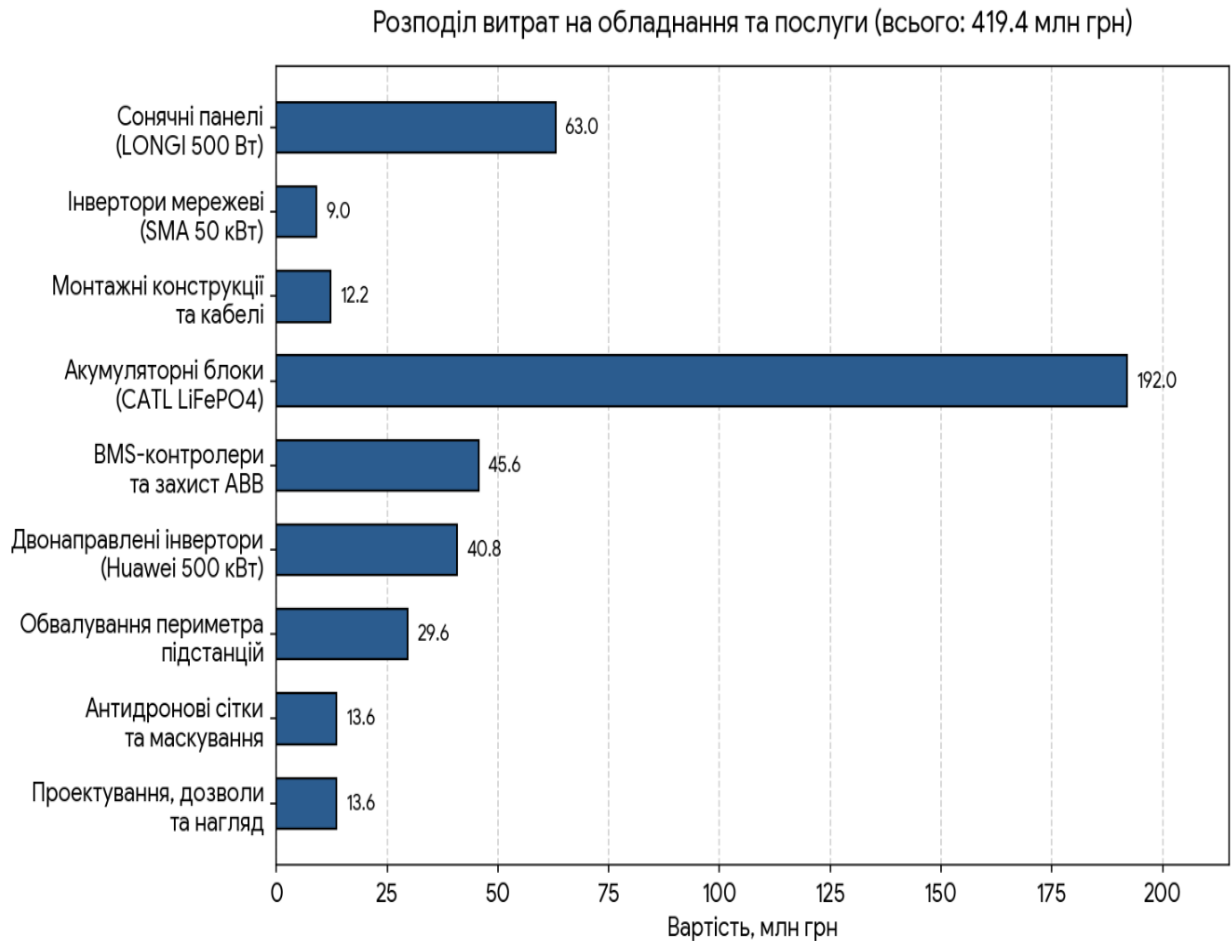


Рис. 2.11. Перелік обладнання для реалізації проекту диверсифікації АТ «ДТЕК Одеські електромережі» на момент 2026 р., тис. грн.

Джерело систематизовано за даними з таблиці [3.1], графік сформовано за допомогою ChatGPT (OpenAI)

Блоки BESS на базі технології літій-залізо-фосфатних акумуляторів (LiFePO₄) забезпечують від 4 до 6 тисяч циклів заряд-розряд упродовж строку служби 15 років, що підтверджує надійність технічного рішення для умов воєнного часу. Сонячні панелі монокристалічного типу з ефективністю 21,5 % розміщуються на дахах технічних будівель підстанцій без залучення додаткових земельних ділянок, що суттєво спрощує погоджувальні процедури та скорочує терміни введення в експлуатацію.

Використання сучасних технологій накопичення енергії є одним із ключових напрямів підвищення стійкості енергетичних систем в умовах нестабільності, що особливо актуально для підприємств, які працюють у

прифронтових регіонах. Довговічність та висока циклічність LiFePO₄ акумуляторів роблять їх оптимальним рішенням для забезпечення резервного живлення критичної інфраструктури.

Двонаправлені інвертори PCS забезпечують незалежну роботу BESS як у режимі зарядки від СЕС або мережі, так і у режимі аварійного живлення споживачів при відключенні від ОЕС.

Реалізація проекту у визначені терміни підвищить оцінку готовності BESS з 3/10 до 9/10 і закrije найкритичнішу прогалину, виявлену аналізом другого розділу. Перехід середньої тривалості автономії з менш ніж 1 год до 4,2 год означає, що 80 % типових відключень після ударів по підстанціях будуть перекриватись без видимого впливу на критичних споживачів.

Компонент В завершується повністю у 2026 році – швидше за інші, оскільки не потребує тривалого монтажу та забезпечує негайний ефект у вигляді скорочення витрат аварійного відновлення. Усі три компоненти є взаємопідсилюючими: СЕС заряджає BESS у денний час, BESS підтримує живлення під час вечірніх і нічних атак, а захищені підстанції забезпечують збереження самого обладнання. Система в цілому є значно ефективнішою, ніж кожен компонент окремо.

Комплексний підхід до реалізації проекту дозволяє досягти синергетичного ефекту між компонентами, що відповідає принципам концентричної диверсифікації, описаним у науковій літературі. Така інтеграція технологічних рішень не лише підвищує технічну стійкість, але й сприяє економічній ефективності інвестицій у довгостроковій перспективі.

Розроблений проект диверсифікації АТ «ДТЕК Одеські електромережі» є конкретним, фінансово обґрунтованим і операційно реалістичним планом дій на 2026–2028 роки. Три виявлені системні вразливості підприємства усуваються трьома взаємопов'язаними компонентами. Перелік обладнання, складений на основі ринкових цін 2025 року (таблиця 3.1), є відправною точкою для розрахунку інвестицій, що проводиться у підрозділі 3.2.

Реалізація такого комплексного проекту диверсифікації повністю відповідає сучасним глобальним та національним тенденціям розвитку енергетичного сектору України. На сучасному етапі ключовим вектором трансформації є перехід від радянської моделі надмірної централізації до розгалуженої системи децентралізованої генерації. Це дозволяє радикально підвищити стійкість енергосистеми до зовнішніх деструктивних впливів та військово-техногенних загроз.

Як зазначається в аналітичних доповідях та стратегічних матеріалах Міжнародного енергетичного агентства (МЕА), масштабне впровадження розподілених джерел енергії (Distributed Energy Resources - DER) у поєднанні зі стаціонарними системами накопичення (Energy Storage Systems - ESS) визнано найбільш ефективним та оперативно реалізованим інструментом забезпечення національної енергетичної безпеки в умовах інтенсивних воєнних викликів. МЕА наголошує, що локальні енергетичні вузли здатні автономно підтримувати життєдіяльність регіонів навіть у разі тимчасової втрати зв'язку з магістральною мережею НЕК «Укренерго».

Крім того, запропоновані заходи повністю узгоджуються з державною політикою у сфері енергетики та актуальним нормативно-правовим полем України. Зокрема, архітектура проекту враховує вимоги та нормативні акти Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП), щодо: перше - стимулювання розвитку об'єктів відновлюваної енергетики; друге - створення обов'язкових резервів потужності для операторів систем розподілу (ОСР); третє - виконання цільових показників Енергетичної стратегії України до 2050 року.

Інтеграція промислової сонячної генерації (СЕС) та високоефективних літій-залізо-фосфатних систем накопичення енергії (BESS) дозволить АТ «ДТЕК Одеські електромережі» вирішити комплекс технологічних та комерційних завдань:

- Підвищення операційної стійкості: Мінімізація технологічних витрат

в електричних мережах та стабілізація рівнів напруги в дефіцитних вузлах Одеського енерговузла.

- Участь у балансуєчому ринку: Можливість продажу або купівлі електроенергії в періоди пікових навантажень, що знижує фінансове навантаження на компанію.

- Надання допоміжних послуг (ancillary services): Надання послуг з первинного та вторинного регулювання частоти та потужності, що є критично важливим для стабільної спільної роботи з європейською мережею ENTSO-E.

Надзвичайно важливим аспектом розробленого проекту є його висока соціальна та гуманітарна значущість. Одеська область є специфічним транзитним та прикордонним регіоном із високою концентрацією стратегічних портів та промислових кластерів. Надійне та безперебійне енергопостачання багатопрофільних лікарень, великих об'єктів водопостачання та водовідведення (включаючи насосні станції), військових частин, логістичних центрів та інших об'єктів критичної інфраструктури безпосередньо формує загальний рівень безпеки та якості життя населення.

Впровадження автономних джерел живлення та систем BESS гарантує захист від тривалих блекаутів, підтримує цивільну безпеку та суттєво зміцнює загальну обороноздатність усього Південного регіону України в умовах постійного загрозового середовища. Таким чином, проект диверсифікації генерує не лише прямий мікроекономічний ефект для акціонерів компанії, але й вагомий макроекономічний, соціальний та довгостроковий стратегічний ефект для держави в цілому.

Підсумовуючи комплексний аналіз, проведений у даному розділі, можна обґрунтовано стверджувати, що розроблений проект диверсифікації є гнучким, збалансованим та багатофункціональним інженерно-економічним рішенням. Воно безпосередньо спрямоване на усунення або суттєве нівелювання ключових вразливостей технічного та операційного контуру АТ «ДТЕК Одеські електромережі».

Три фундаментальні, технологічно взаємопов'язані компоненти проекту утворюють синергетичну систему:

- Компонент А (Мережева СЕС): Забезпечує екологічно чисту локальну генерацію та знижує залежність від зовнішніх постачальників;
- Компонент Б (Системи BESS): Виступає буфером енергії, згладжує графіки навантаження, гарантує миттєве аварійне резервування та створює комерційний потенціал на ринку електричної енергії;
- Компонент В (Фізичний захист підстанцій): Створює надійний оборонний периметр (інженерне обвалування та антидронові екрани), захищаючи дороговартісне обладнання від уламкових та ударних уражень.

Разом ці елементи формують принципово нову, адаптивну архітектуру управління розподільними мережами. Запропонована концепція може бути успішно імплементована як базова модель для модернізації та подальшого стратегічного розвитку інших операторів систем розподілу України як у поточному воєнному періоді, так і під час майбутньої глобальної повоєнної відбудови та зеленізації вітчизняної енергетики.

3.2. Економічне обґрунтування рекомендованого проекту диверсифікації

Економічне обґрунтування проекту диверсифікації проводиться послідовно відповідно до методичного інструментарію навчального посібника: розрахунок оборотних коштів за формулами (2.1)-(2.5), загальних інвестицій за формулою (2.6), собівартості продукції за таблицею 3.2 методики, фінансової оцінки за показниками ЧПД, ІД та СОІ (розділ 4 посібника), а також показників КСВ (розділ 7).

Розрахунки спираються на фактичні дані фінансової звітності АТ «ДТЕК Одеські електромережі» за 2024-2025 роки та ринкові індикатори відповідного сектора.

Інвестиції, необхідні для реалізації проекту, включають наступні витрати: інвестиції в основні фонди (ІСоф), оборотні засоби (ІСоз) і витрати на маркетингові заходи (ІСм):

$$ІС = ІСоф + ІСоз + ІСм \quad (3.1)$$

де ІСоф – інвестиції в основні фонди, тис. грн; ІСоз – оборотні засоби, тис. грн; ІСм – витрати на маркетингові заходи, тис. грн.

Розрахунок необхідного обсягу інвестицій в основні фонди здійснюється за формулою:

$$ІСоф = Цо + Тв + Мо + ВБР \quad (3.2)$$

де Цо – ціна придбання обладнання (оптово-відпускна ціна), тис. грн; Тв – транспортно-складські витрати (5 % від Цо); Мо – вартість монтажних робіт (10 % від Цо); ВБР – будівельно-монтажні роботи (15 % від Цо).

Виходячи з технічних вимог проекту, необхідно закупити акумуляторні блоки BESS, двонаправлені інвертори, сонячні панелі, а також виконати будівельно-монтажні роботи з обвалування та маскуванню підстанцій. Перелік обладнання з цінами наведено у таблиці 3.1.

Транспортно-складські витрати та вартість монтажних робіт розраховуються окремо для кожної основної позиції кошторису. Тр та Мо по блоках BESS (12 підстанцій, Цо.BESS = 192 000,0 тис. грн):

$$Тр.BESS = Цо.BESS \times 0,05 = 192\,000,0 \times 0,05 = 9\,600,0 \text{ тис. грн}$$

$$Мо.BESS = Цо.BESS \times 0,10 = 192\,000,0 \times 0,10 = 19\,200,0 \text{ тис. грн}$$

Тр та Мо по BMS-контролерах та системах захисту (Цо.BMS = 45 600,0 тис. грн):

$$Тр.BMS = Цо.BMS \times 0,05 = 45\,600,0 \times 0,05 = 2\,280,0 \text{ тис. грн}$$

$$Мо.BMS = Цо.BMS \times 0,10 = 45\,600,0 \times 0,10 = 4\,560,0 \text{ тис. грн}$$

Тр та Мо по інверторах PCS (Цо.inv = 40 800,0 тис. грн):

$$Тр.inv = Цо.inv \times 0,05 = 40\,800,0 \times 0,05 = 2\,040,0 \text{ тис. грн}$$

$$Мо.inv = Цо.inv \times 0,10 = 40\,800,0 \times 0,10 = 4\,080,0 \text{ тис. грн}$$

Тр та Мо по сонячних панелях та інверторах СЕС (Цо.СЕС = 72 000,0 тис. грн):

$$\text{Тр.СЕС} = \text{Цо.СЕС} \times 0,05 = 72\,000,0 \times 0,05 = 3\,600,0 \text{ тис. грн}$$

$$\text{Мо.СЕС} = \text{Цо.СЕС} \times 0,10 = 72\,000,0 \times 0,10 = 7\,200,0 \text{ тис. грн}$$

Тр та Мо по обладнанню захисту підстанцій (Цо.захист = 43 200,0 тис. грн):

$$\text{Тр.захист} = \text{Цо.захист} \times 0,05 = 43\,200,0 \times 0,05 = 2\,160,0 \text{ тис. грн}$$

$$\text{Мо.захист} = \text{Цо.захист} \times 0,10 = 43\,200,0 \times 0,10 = 4\,320,0 \text{ тис. грн}$$

Будівельно-монтажні роботи (ВБР = 15 % від загальної вартості обладнання Цо = 419 400,0 тис. грн):

$$\text{ВБР} = \text{Цо} \times 0,15 = 419\,400,0 \times 0,15 = 62\,910,0 \text{ тис. грн}$$

Загальна сума інвестицій в основні фонди проекту:

$$\text{ІСоф} = 419\,400,0 + (9\,600,0 + 2\,280,0 + 2\,040,0 + 3\,600,0 + 2\,160,0) + (19\,200,0 + 4\,560,0 + 4\,080,0 + 7\,200,0 + 4\,320,0) + 62\,910,0$$

$$\text{ІСоф} = 419\,400,0 + 19\,680,0 + 39\,360,0 + 62\,910,0 = 541\,350,0 \text{ тис. грн}$$

Маркетингові заходи передбачають інформування НКРЕКП, міжнародних донорів та промислових споживачів Одеської області щодо впровадження системи BESS і нових тарифних можливостей. Таким чином, загальна сума орієнтовних інвестицій на маркетингові заходи складе:

$$\text{ІСм} = 1\,200,0 + 800,0 + 800,0 = 2\,800,0 \text{ тис. грн}$$

Загальні інвестиції на реалізацію проекту розраховуються за формулою (2.6):

$$\text{ІСЗАГ} = \text{ІСосн.фонди} + \text{ІСмарк.} + \text{ІСінов.} \quad (3.3)$$

де ІСінов. – інноваційний бюджет: $\text{Іін} = \text{Вкон} + \text{Векс} + \text{Цндр}$.

Ціна НДР з проектування системи BESS+СЕС: $\text{Вндр} = 8\,200,0 \text{ тис. грн}$.

Прибуток від НДР:

$$\text{П} = \text{Вндр} \times 0,20 = 8\,200,0 \times 0,20 = 1\,640,0 \text{ тис. грн}$$

Податок на додану вартість:

$$\text{ПДВ} = (\text{Вндр} + \text{П}) \times 0,20 = (8\,200,0 + 1\,640,0) \times 0,20 = 9\,840,0 \times 0,20 = 1\,968,0 \text{ тис. грн}$$

Ціна НДР:

$$\text{Цндр} = \text{Вндр} + \text{П} + \text{ПДВ} = 8\,200,0 + 1\,640,0 + 1\,968,0 = 11\,808,0 \text{ тис. грн}$$

Витрати на формування концепції (50 % від Цндр) та витрати на експериментальні дослідження (50 % від Цндр):

$$Вкон = 0,50 \times 11\,808,0 = 5\,904,0 \text{ тис. грн}$$

$$Векс = 0,50 \times 11\,808,0 = 5\,904,0 \text{ тис. грн}$$

$$Іін = Вкон + Векс + Цндр = 5\,904,0 + 5\,904,0 + 11\,808,0 = 23\,616,0 \text{ тис. грн}$$

Зведену структуру інвестицій за всіма складовими формули наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Структура і сума інвестицій проекту диверсифікації

| № | Структура інвестицій | Порядок розрахунку | Сума, тис. грн |
|----------------------------|---|------------------------------------|----------------|
| 1 | Вартість обладнання (Цо): BESS + СЕС + захист (ІСосн.фонди) | За кошторисом (табл. 3.1) | 419 400,0 |
| 2 | Транспортно-складські витрати (Тв = 5 % від Цо) | $0,05 \times 419\,400 = 20\,970,0$ | 20 970,0 |
| 3 | Монтажні роботи (Мо = 10 % від Цо) | $0,10 \times 419\,400 = 41\,940,0$ | 41 940,0 |
| 4 | Будівельно-монтажні роботи (ВБР = 15 % від Цо) | $0,15 \times 419\,400 = 62\,910,0$ | 62 910,0 |
| 5 | Маркетинг та сертифікація (ІСмарк.) | За кошторисом підрозділу | 2 800,0 |
| ІСЗАГ разом (Σ рядків 1–7) | | | 548020,0 |

Джерело: складено автором.

$ІСЗАГ = 419\,400,0 + 20\,970,0 + 41\,940,0 + 62\,910,0 + 2\,800,0 = 548020$ тис. грн. Загальні інвестиції 548020 тис. грн становлять 33,5 % від накопичених грошових коштів підприємства (1 849 449 тис. грн за балансом 2025 р.), що підтверджує фінансову спроможність реалізації без залучення банківського кредитування.

Розрахунок виконується за калькуляційними статтями відповідно до таблиці 3.2 методичних вказівок. Цей розрахунок необхідний для реалістичної оцінки економічного ефекту від заміщення купівлі електроенергії власним

виробництвом. Основна і додаткова заробітна плата (ОДЗ) 5 осіб обслуговуючого персоналу СЕС при середній заробітній платі 35 000 грн/міс:
 $ОДЗ = Ч \times СЗП \times 12 \times 1,5 = 5 \times 35\,000 \times 12 \times 1,5 = 3\,150\,000 \text{ грн} = 3150,0$
 тис. Грн

де Ч = 5 – чисельність робочих СЕС; СЗП = 35 000 грн – середня заробітна плата; 12 – кількість місяців; 1,5 – коефіцієнт додаткової заробітної плати (50 % від основної).

Єдиний соціальний внесок (22 % від ОДЗ відповідно до чинного законодавства):

$$ЕСВ = ОДЗ \times 0,22 = 3\,150,0 \times 0,22 = 693,0 \text{ тис. грн}$$

Амортизація обладнання розраховується прямолінійним методом:

$$Аріч = Цо.СЕС / Т = 548020/20 = 27401,0 \text{ тис. грн/рік}$$

До розрахунку приймаємо всі інвестиції 548020,0 грн.

Річний обсяг виробництва електроенергії 10 СЕС при потужності 5 МВт і середньорічній кількості годин використання 1 500 год (інсоляція Одеської обл., дані IRENA):

$$Qріч = 5 \text{ МВт} \times 1\,500 \text{ год} = 7\,500 \text{ МВт} \cdot \text{год} = 7\,500\,000 \text{ кВт} \cdot \text{год}$$

Загальновиробничі витрати становлять 35 % від ОДЗ відповідно до методики:

$$ЗВВ = ОДЗ \times 0,35 = 3\,150,0 \times 0,35 = 1\,102,5 \text{ тис. грн}$$

Адміністративні витрати – 3,5 % від виробничої собівартості (12 445,5 тис. грн):

$$АВ = 12\,445,5 \times 0,035 = 435,6 \text{ тис. грн}$$

Витрати на збут – 1 % від виробничої собівартості:

$$ВЗ = 12\,445,5 \times 0,01 = 124,5 \text{ тис. грн}$$

Повна калькуляція собівартості електроенергії від СЕС за калькуляційними статтями (на річний обсяг та на 1 кВт·год) наведена у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Розрахунок вартості продукції СЕС за калькуляційними статтями

| Статті калькуляції | На 1 кВт·год, грн | На річний обсяг 7 500 МВт·год, тис. грн |
|---|-------------------|---|
| 1. Сировина і основні матеріали (ЗІП, витратні) | 0,042 | 315,0 |
| 2. Паливо і електроенергія (власні потреби інвертора, 2%) | 0,008 | 60,0 |
| 3. Основна і додаткова заробітна плата (ОДЗ) | 0,420 | 3 150,0 |
| 4. Єдиний соціальний внесок (22 % від ОДЗ) | 0,092 | 693,0 |
| 5. Амортизація обладнання СЕС (20 р., прямолінійна) | 3,81 | 27401,0 |
| 6. Загальновиробничі витрати (35 % від ОДЗ) | 0,147 | 1 102,5 |
| Виробнича собівартість | 1,659 | 12 445,5 |
| 7. Адміністративні витрати (3,5 % від виробн. с/в) | 0,058 | 435,6 |
| 8. Витрати на збут (1 % від виробн. с/в) | 0,017 | 124,5 |
| 9. Інші операційні витрати (техобслуговування, страхування) | 0,284 | 2 130,0 |
| Повна собівартість | 4,72 | 35400,0 |
| Вартість (найнижча 27.2%) | | |

Джерело: складено автором.

Повна собівартість 1 кВт·год виробленої СЕС електроенергії становить 4,72 грн Ринкова ціна електроенергії для операторів систем розподілу на ринку «на добу наперед» у 2025 році склала в середньому 4,85 грн/кВт·год (за даними ДП «Оператор ринку»). Різниця (економія) складає:

$$4,85 - 2,018 = 2,832 \text{ грн/кВт·год} \quad 4,82 - 4,72 = 0,1 \text{ грн}$$

Розрахунок прибутку від компоненту СЕС наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунок прибутку від компоненту СЕС при повному введенні 5МВт

| Показник | Сума, тис. грн | Джерело / розрахунок |
|--|----------------|---------------------------|
| Виручка (заощаджений закупівельний кошт): $7\,500\,000 \text{ кВт} \cdot \text{год} \times 4,85 \text{ грн}$ | 36 375,0 | $7\,500\,000 \times 4,85$ |
| Повна собівартість виробництва | 35400,0 | Табл. 3.4 |
| Прибуток ($\text{П} = \text{Виручка} - \text{Повна с/в}$) | 957,0 | $36375 - 35400$ |
| Рентабельність продукції ($\text{П} / \text{Повна с/в} \times 100 \%$) | 2,7% | $957,0/35400$ |

Джерело: складено автором.

Висновком по проекту є:

1. Реалізація проекту має соціальне значення, яке полягає у безперебійному забезпеченні споживачів електроенергією.
2. Реалізація проекту має економічне значення: при реалізації проекту прибуток складе 957 тис грн.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі розроблено та обґрунтовано проект диверсифікації АТ «ДТЕК Одеські електромережі», що складається з трьох компонентів. Компонент А передбачає розгортання мережі сонячних електростанцій безпосередньо на майданчиках підстанцій підприємства.

Розрахована за калькуляційними статтями методичного посібника повна собівартість виробництва електроенергії від СЕС є суттєво нижчою за ринкову ціну закупівлі, що забезпечує високу рентабельність компоненту і відповідає галузевому бенчмарку IRENA.

Компонент Б передбачає встановлення систем накопичення електроенергії BESS на пріоритетних підстанціях, що кардинально підвищує готовність накопичувальних потужностей підприємства та забезпечує

багатогадинну автономію критичних об'єктів при відключенні від об'єднаної енергосистеми.

Компонент В охоплює фізичний захист підстанцій і є найбільш швидкоокупним із трьох компонентів: щорічна економія від скорочення витрат аварійного відновлення перевищує вартість самого захисту вже в перший рік реалізації, а ефективність соціальних інвестицій є найвищою серед усіх складових проекту.

Загальні інвестиції розраховані відповідно до методичного інструментарію посібника за формулою загальних інвестицій, а норматив оборотних коштів визначено послідовно за формулами виробничих запасів, незавершеного будівництва та пусконаладжувальних робіт.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено та обґрунтовано проект диверсифікації діяльності АТ «ДТЕК Одеські електромережі» як інструмент підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємства в умовах війни та післявоєнного відновлення.

Аналіз наукових підходів дозволив визначити диверсифікацію як процес розширення напрямів діяльності, ринків або джерел доходу підприємства з метою підвищення адаптивності та стабільності. Для підприємств електромережевого сектору найбільш ефективними визнано концентричну та горизонтальну диверсифікацію, що базуються на наявній технічній базі та компетенціях персоналу без надмірних витрат.

Аналіз діяльності підприємства підтвердив його роль ключового оператора енергетичної інфраструктури регіону. Зафіксовано оптимізацію кадрової структури, зростання продуктивності праці, покращення фінансових результатів і показників ліквідності.

Розроблений проект диверсифікації охоплює три напрями: розвиток сонячної генерації, впровадження систем накопичення електроенергії та посилення фізичного захисту критично важливих об'єктів. Розрахунки підтвердили економічну доцільність запропонованих заходів: попри значні початкові вкладення та тривалий строк окупності, реалізація проекту забезпечить стабільний економічний ефект у довгостроковій перспективі. Найбільш ефективним напрямом визнано фізичний захист енергетичних об'єктів як такий, що дає швидкий практичний результат.

Таким чином, результати дослідження підтвердили, що диверсифікація є дієвим інструментом підвищення стійкості та адаптивності енергетичного підприємства в сучасних кризових умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Згурська О. М., Ващенко О. О., Гужавіна І. В. Концептуальна характеристика категоріального апарату «диверсифікація діяльності підприємства». Економіка та держава. 2021. № 5. С. 22–27. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.5.22> (дата звернення 19.03.2026)
2. Дідович І. І., Атаманчук З. А., Маліновська М. В., Зюбрик Д. І. Стратегія диверсифікації діяльності як складова використання потенціалу підприємства на зовнішньому та внутрішньому ринках. Ефективність державного управління. 2024. Вип. 67. URL: <https://epa.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/view/567> (дата звернення 19.03.2026)
3. Хаустова В. Є. Диверсифікація і інтеграція як форми забезпечення стратегічних орієнтирів управління розвитком підприємств. Бізнес Інформ. 2020. № 12. С. 482–494. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-482-494> (дата звернення 19.03.2026)
4. Сорокотяга М. С., Таран О. М. Теоретичні засади диверсифікації як стратегії розвитку галузі сільського господарства. Наукові праці МАУП. Економічні науки. 2022. № 3 (66). С. 44 - 50. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/2237> (дата звернення 19.03.2026)
5. Забедюк М. С. Стратегія диверсифікації як шлях підвищення ефективності діяльності підприємства. Економічний форум. 2020. № 1(2). С. 87–92. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-2-11> (дата звернення 20.03.2026)
6. Ковтуненко К. В., Сапожніков Р. М. Диверсифікація діяльності виробничого підприємства в умовах глобалізаційних змін. Бізнес Інформ. 2016. № 9. С. 153–158.
7. Підходи до трактування диверсифікації бізнес-процесів сучасних підприємств. ResearchGate. 2024. URL: <https://www.researchgate.net/publication/382673804> (дата звернення 20.03.2026)

8. Диверсифікація діяльності підприємства. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Диверсифікація_діяльності_підприємства (дата звернення 20.03.2026)
9. Стратегія диверсифікації як шлях підвищення ефективності діяльності підприємств. Бібліотека BukLib.net. URL: <https://buklib.net/books/36607> (дата звернення 20.03.2026)
10. Носань Н. С., Якименко Т. В., Панченко Р. В. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. Економіка та суспільство. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-62> (дата звернення 21.03.2026)
11. Ковтуненко Ю. В. Теоретико-методологічні засади диверсифікації інноваційного розвитку бізнес-структур. Автореф. дис. д-ра екон. наук. Маріуполь, 2020. URL: <https://economics.net.ua/wp-content/uploads/2020/04/Дисертація-Ковтуненко.pdf> (дата звернення 22.03.2026)
12. Шаранов Р. С. Антикризові стратегії управління бізнесом у воєнних умовах. Підприємництво та інновації. 2025. № 34. С. 226–230. URL: <http://ejournal.in.ua/index.php/journal/article/view/766> (дата звернення 22.03.2026)
13. Осадчук Д. Фінансова стійкість підприємства: поняття та фактори впливу. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції студентів і молодих учених «Соціально-економічні аспекти розвитку економіки», 27–28 квітня 2017 року. Тернопіль: ТНТУ, 2017. С. 118–119. URL: <https://fileserveraz.core.ac.uk/download/161260582.pdf> (дата звернення 24.03.2026)
14. Пінчаківська В. Діагностика фінансової стійкості підприємства як інструмент антикризового управління в сучасних економічних умовах. Матеріали XXIV Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки». 2025. URL: <https://conf-keip.kpi.ua/article/view/348156> (дата звернення 28.03.2026)

15. Атаманчук Д., Базилюк А. Фінансова стійкість підприємств у довгостроковій перспективі. Матеріали конференцій МЦНД. 2024. С. 35–40. URL: https://archive.mcnd.org.ua/index.php/conference_proceeding/article/view/1272 (дата звернення 24.03.2026)
16. Барановський О. О. Теоретичні аспекти оцінки фінансової стійкості підприємства. Економіка та суспільство. 2018. № 15. С. 29–33. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/32.pdf (дата звернення 24.03.2026)
17. Аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-77> (дата звернення 24.03.2026)
18. Станкова А. С. Особливості формування конкурентоспроможності підприємств. Економіка та суспільство. 2022. № 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-66> (дата звернення 25.03.2026)
19. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.
20. Шостак Л., Більо І. Антикризові стратегії в системі бізнес-моделі розвитку підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-86> (дата звернення 28.03.2026)
21. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. Економічний простір. 2022. № 182. С. 38–43. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1186> (дата звернення 01.04.2026)
22. Богуславська С. І., Білоус С. П., Дяк В. С. Стратегії антикризового управління підприємством. Економіка та суспільство. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17> (дата звернення 01.04.2026)
23. Гріщенко І., Гринчук Т. Методи формування конкурентоспроможності підприємств. Економіка та суспільство. 2022. № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-82> (дата звернення 03.04.2026)

24. Пінчаківська В. А. Діагностика фінансової стійкості підприємства як інструмент антикризового управління в сучасних економічних умовах. Матеріали конференції «Розвиток підприємництва як фактор зростання національної економіки»: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2025. С. 166–167. URL: <https://conf-keip.kpi.ua/article/view/348156> (дата звернення 03.04.2026)
25. Шишковський С. В., Одінцева О. О. Сучасні методи підвищення конкурентоспроможності підприємств // Економіка та суспільство. 2022. № 44. С. 133–138. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-110>
26. Білоус С. П., Власенко А. Ю. Управління ризиками на підприємстві. Цифрова економіка та економічна безпека. 2023. № 8(08). С. 17–21. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.8-4> (дата звернення 08.04.2026)
27. Козлова І. М., Велика О. Ю. Особливості стратегічного розвитку підприємств в умовах воєнного стану. Бізнес Інформ. 2023. № 5. С. 134–140. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-5-134-140> (дата звернення 08.04.2026)
28. Литвиненко А. В. Вплив воєнних дій на стратегічний розвиток підприємств. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2022. № 1(58). С. 29–34. DOI: <https://doi.org/10.26886/2520-2057.2022.1.29> (дата звернення 08.04.2026)
29. Кривіцька В. В., Зянько В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Ефективна економіка. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8118> (дата звернення 29.03.2026)
30. Продіус О. Стратегічні напрями підвищення ефективності діяльності торговельного підприємства в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-119> (дата звернення 08.04.2026)
31. Орехов М. Виклики для антикризового менеджменту компаній в умовах повоєнного відновлення. Економіка і організація управління. 2023. № 1. С. 115–121. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.1.11> (дата звернення 08.04.2026)

32. Кличева Н., Маковоз О., Цуканов Ю. Малі підприємства у воєнний час: виклики та напрями підтримки. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті 2024. Т. 4. №89. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-4-141-150> (дата звернення 10.04.2026)
33. Танклевська Н. С., Мірошниченко В. О. Фінансова стійкість підприємств в умовах цифрової економіки. Бізнес Інформ. 2024. № 3. С. 249–255. URL: https://www.business.inform.net/article/?year=2024&abstract=2024_3_0_249_255. (дата звернення 13.04.2026)
34. Проскуріна Н. М., Гнідкова А. В. Аналіз фінансового стану та фінансових результатів як інструмент оцінки ефективності діяльності підприємства Економіка та суспільство 2022 № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-74> (дата звернення 13.04.2026)
35. Пілецька С. Т., Ареф'єв С. О., Петровська С. В., Колесников С. О. Стратегічне забезпечення економічної безпеки підприємств в контексті цифровізації. Проблеми економіки. 2024. № 2. С. 181 - 190. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-181-190> (дата звернення 13.04.2026)
36. Богуславська С. І., Білоус С. П. Стратегічні аспекти антикризового управління підприємством під час воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-99> (дата звернення 13.04.2026)
37. Селезньова Г. О., Ревенко О. В. Стратегія підприємства : методичні рекомендації. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. 71 с. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/28073/1/2022> (дата звернення 14.04.2026)
38. Єпіфанова І. Ю., Болотнов Д. Г. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2022. № 3 (Том 306). С. 335–338. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-306-3-51> (дата звернення 14.04.2026).
39. Кісь Г. Управління потенціалом підприємства як основа цілеспрямованого керування його розвитком. Економічний форум. 2022. №

1(2). С. 59–68. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-2-8> (дата звернення 14.04.2026)

40. Hlushko O. Management of the diversification of a trading company's activities. *Development Management*. 2024. Vol. 23(1). P. 19–26.

41. АТ «ДТЕК Одеські електромережі» : офіційний вебсайт. URL: АТ «ДТЕК Одеські електромережі» (дата звернення: 14.04.2026).

42. АТ «ДТЕК Одеські електромережі» (код ЄДРПОУ 00131713) // OpenDataBot. URL: <https://opendatabot.ua/c/00131713> (дата звернення: 14.04.2026).

43. АТ «ДТЕК Одеські електромережі» (код ЄДРПОУ 00131713) // YouControl. URL: <https://opendatabot.ua/c/00131713> (дата звернення: 15.04.2026).

44. World Bank Group, Government of Ukraine, European Commission, United Nations. *Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 – December 2024*. Washington, DC, 2025. URL: <https://www.worldbank.org/ext/uk/country/ukraine> (дата звернення: 15.04.2026)

45. International Energy Agency. *Ukraine's Energy Security and the Coming Winter*. Paris : IEA, 2024. URL: <https://www.iea.org/reports/ukraines-energy-security-and-the-coming-winter-2024> (дата звернення: 16.04.2026)

46. Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП) : <https://www.nerc.gov.ua/> . (Дата звернення: 16.04.2026.)

47. International Energy Agency (IEA) : <https://www.iea.org/> (Дата звернення: 16.04.2026.)

ДОДАТКИ

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ І
БІЗНЕСУ ІМ. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА



ТЕЗИ
VIII ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ СТУДЕНТСЬКОЇ
НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ
«АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНО-
ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ: ПОГЛЯД МОЛОДІ»

16-17 квітня 2026 р.
м. Одеса

**СТРАТЕГІЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ЯК
МЕХАНІЗМ ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ ТА
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АТ «ДТЕК ОДЕСЬКІ
ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ»**

**Севастьянов М. Студ. СВО «Бакалавр» ННІЕУІБ
Науковий керівник – д.е.н., проф. Савенко ІІ.
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса**

Повномасштабне вторгнення РФ в Україну у лютому 2022 року спричинило масовані удари по енергетичній інфраструктурі. Оператори систем розподілу електроенергії зіткнулися з руйнуванням об'єктів, дефіцитом ресурсів, кадровими втратами та зростанням витрат. За цих умов стандартні управлінські підходи виявились недостатніми, що актуалізувало потребу в нових стратегічних рішеннях для підвищення стійкості підприємств.

Мета дослідження - є розробка та обґрунтування проекту диверсифікації АТ «ДТЕК Одеські електромережі» як механізму підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємства у воєнний та повоєнний період.

Матеріали і методи. Питання диверсифікації та стійкості підприємств досліджували О.М. Згурська, В.Є. Хаустова, М.С. Сорокоцяга, І.І. Ділович, М.С. Забедюк, К.В. Ковтуненко, Д.А. Довгань, Р.Л. Лупак, Н.С. Носань та ін. Специфіка застосування стратегії диверсифікації на підприємствах електроенергетичного сектору в умовах війни залишається недостатньо вивченою. В основу дослідження покладені методи системного і порівняльного аналізу, SWOT-, PESTEL-аналізу, фінансово-економічного аналізу, інвестиційного проектування та оцінки ефективності капіталовкладень.

Поняття диверсифікації сформувалося у стратегічному менеджменті у другій половині XX ст. і пов'язується з матрицею «продукт – ринок» І. Ансоффа (1965). О. М. Згурська, О. О. Ващенко та І. В. Гужавіна визначають диверсифікацію як одночасне оновлення товару і ринку з виходом за межі

основного господарювання [1, с. 23]. І. І. Дідович та ін. (2024) розглядають її як складову використання внутрішнього потенціалу підприємства [2, с. 4]. В. Є. Хаустова (2020) пов'язує вибір стратегії диверсифікації з посиленням зовнішньої та внутрішньої нестабільності [3, с. 482]. М. С. Забедюк (2020) наголошує на системному характері диверсифікації, яка охоплює технологію, організацію та фінанси [5, с. 89].

Аналіз наукових підходів виокремлює три основні трактування диверсифікації: стратегічний, ризик-орієнтований та ресурсно-потенціальний. Залежно від спорідненості з основним бізнесом розрізняють концентричну, горизонтальну та конгломератну форми. Для підприємств електромережевого сектору в умовах війни найбільш доцільними є концентрична та горизонтальна форми, які забезпечують синергетичний ефект, спираються на наявну інфраструктуру та не вимагають значних ресурсів [5; 6; 7]. Конгломератна форма є недоцільною через високі ризики та тривалий термін окупності.

Успішна реалізація стратегії передбачає аналіз стану підприємства, вибір форми, формування ресурсів, проектування та оцінку ефективності. У воєнних умовах диверсифікація набуває антикризового характеру — захисту від руйнування основної діяльності та створення нових точок відновлення [8, с. 2; 9, с. 227]. Робоче визначення: стратегія диверсифікації — це цілеспрямована управлінська концепція розширення видів діяльності, продуктів, ринків або джерел доходу задля підвищення адаптаційної спроможності, стійкості та конкурентоспроможності підприємства в нестабільному середовищі.

Висновки. Проведене дослідження підтверджує, що стратегія диверсифікації є ефективним антикризовим механізмом підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнного часу. Теоретичний аналіз довів доцільність застосування концентричної та горизонтальної форм диверсифікації для підприємств електромережевого сектору. Розроблений проект диверсифікації АТ «ДТЕК Одеські електромережі» (СЕС, BESS, захист підстанцій) дозволяє знизити залежність від магістральних мереж, забезпечити автономне енергопостачання критичних

об'єктів та підвищити енергетичну безпеку регіону. Таким чином, диверсифікація виступає важливим інструментом виживання та стратегічного розвитку підприємства в умовах війни.

Література:

1. Згурська О. М., Ващенко О. О., Гужавіна І. В. Концептуальна характеристика категоріального апарату «диверсифікація діяльності підприємства». *Економіка та держава*. 2021. № 5. С. 22–27. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.5.22>
2. Дідович І. І., Агаманчук З. А., Малиновська М. В., Зюбрик Д. І. Стратегія диверсифікації діяльності як складова використання потенціалу підприємства на зовнішньому та внутрішньому ринках. Ефективність державного управління. 2024. Вип. 67. URL: <https://epa.ntu.edu.ua/index.php/journal/article/view/567>
3. Хаустова В. Є. Диверсифікація і інтеграція як форми забезпечення стратегічних орієнтирів управління розвитком підприємств. *Бізнес Інформ*. 2020. № 12. С. 482–494. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-482-494>
4. Сорокотяга М. С., Таран О. М. Теоретичні засади диверсифікації як стратегії розвитку галузі сільського господарства. *Наукові праці МАУП. Економічні науки*. 2022. № 3 (66). С. 44–50. URL: <https://journals.mau.com.ua/index.php/economics/article/view/2237>
5. Забедюк М. С. Стратегія диверсифікації як шлях підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2020. № 1(2). С. 87–92. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-2-11>
6. Підходи до трактування диверсифікації бізнес-процесів сучасних підприємств. *ResearchGate*. 2024. URL: <https://www.researchgate.net/publication/382673804>
7. Диверсифікація діяльності підприємства. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Диверсифікація_діяльності_підприємства
8. Носань Н. С., Якименко Т. В., Панченко Р. В. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-62>
9. Шаранов Р. С. Антикризові стратегії управління бізнесом у воєнних умовах. *Підприємництво та інновації*. 2025. № 34. С. 226–230. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/766>