

## ФАКТОРНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ РОЗВИТКУ ЕНЕРГЕТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ У РИНКОВИХ УМОВАХ

©2020 МНИХ О. Б., САВЧЕНКО О. К.

УДК 338.2; 338.3  
JEL: L25; L94; O13

### Мних О. Б., Савченко О. К. Факторне середовище диверсифікації розвитку енергетичних підприємств у ринкових умовах

Розглянуто суть і особливості диверсифікації розвитку як економічного явища та динамічного процесу змін у ринкових конкурентних умовах. Доведено актуальність диверсифікації розвитку енергетичних підприємств і перспектив її інвестування в нових умовах розвитку економіки України, яка стала членом Європейського Енергетичного Співтовариства у 2011 р. Проведено аналіз закордонної та вітчизняної практики впровадження політики диверсифікації у сфері енергетики. Побудовано змістовні моделі впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на диверсифікацію розвитку енергетичних підприємств і доведено їх взаємодію. Надано характеристику енергоємності валового внутрішнього продукту і темпів її зміни на основі побудованого тренду за 2010–2018 рр. Визначено особливості диверсифікації розвитку українських енергетичних підприємств в умовах зміни політичного середовища та формування конкурентних ринкових умов. Доведено, що нова модель енергетичного ринку, в якій вагому роль відіграватимуть інновації, повинна знайти своє відображення в управлінні бізнес-процесами енергетичних підприємств, раціоналізації структури їхніх нематеріальних активів та функціональному перезавантаженні відповідно до нових викликів менеджменту в кризових ситуаціях. Проведено кількісну характеристику динамічних змін і показників ефективності інтегрованої енергетичної компанії ДТЕК на основі побудованих регресійних моделей. Жорсткі вимоги зовнішнього конкурентного середовища, як підкреслено в роботі, повинні змінити і політику диверсифікації енергетичних монополістів у напрямку впровадження позитивних структурно-функціональних змін. Визначено проблемні питання щодо диверсифікації розвитку у сфері енергетики на рівні макро- і мікроекономіки та напрямки подальших науково-прикладних досліджень.

**Ключові слова:** диверсифікація розвитку, диверсифікація поставок, енергетичне підприємство, енергетичний ринок, євроінтеграція, конкуренція, вид економічної діяльності, ефективність.

**DOI:**

**Рис.: 2. Бібл.: 16.**

**Мних Ольга Богданівна** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу і логістики, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

**E-mail:** mnykholga1@ukr.net

**Савченко Олександра Константинівна** – студентка, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

**E-mail:** sashaspinach@gmail.com

УДК 338.2; 338.3  
JEL: L25; L94; O13

### Мных О. Б., Савченко А. К. Факторная среда диверсификации развития энергетических компаний в рыночных условиях

Рассмотрена сущность и особенности диверсификации развития как экономического явления и динамического процесса изменений в рыночных конкурентных условиях. Доказана актуальность диверсификации развития энергетических предприятий и перспектив ее инвестирования в новых условиях развития экономики Украины, которая стала членом Европейского Энергетического Сообщества в 2011 г. Проведен анализ зарубежной и отечественной практики внедрения политики диверсификации в сфере энергетики. Построены содержательные модели влияния внешних и внутренних факторов на диверсификацию развития энергетических предприятий и доказано их взаимодействие. Дана характеристика энергоёмности валового внутреннего продукта и темпов ее изменения на основе построенного тренда за 2010–2018 гг. Определены особенности диверсификации развития украинских энергетических предприятий в условиях изменения политической среды и формирования конкурентных рыночных условий. Доказано, что новая модель энергетического рынка, в которой важную роль будут играть инновации, должна найти свое отражение в управлении бизнес-процессами энергетических предприятий, рационализации структуры их нематериальных активов и функциональной перезагрузке в соответствии с новыми вызовами менеджменту в кризисных ситуациях. Проведена количественная характеристика динамических изменений и показателей эффективности интегрированной энергетической компании ДТЭК на основе построенных регрессионных моделей. Жесткие требования внешней конкурентной среды, как подчеркнуто в работе, должны изменить и политику диверсификации энергетических монополистов в направлении внедрения положительных структурно-функциональных изменений. Определены проблемные вопросы диверсификации развития в сфере энергетики на уровне макро- и микроэкономики и направления дальнейших научно-прикладных исследований.

**Ключевые слова:** диверсификация развития, диверсификация поставок, энергетическое предприятие, энергетический рынок, евроинтеграция, конкуренция, вид экономической деятельности, эффективность.

**Рис.: 2. Библ.: 16.**

**Мных Ольга Богдановна** – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры маркетинга и логистики, Национальный университет «Львовская политехника» (ул. Степана Бандеры, 12, Львов, 79013, Украина)

**E-mail:** mnykholga1@ukr.net

**Савченко Александра Константиновна** – студентка, Национальный университет «Львовская политехника» (ул. Степана Бандеры, 12, Львов, 79013, Украина)

**E-mail:** sashaspinach@gmail.com

**Mnykh O. B., Savchenko O. K. The Factor Environment of the Diversification of Development of Energy Companies in Market Conditions**

The essence and features of the diversification of development as an economic phenomenon and a dynamic process of changes in market competitive conditions are considered. Relevance of the diversification of development of energy enterprises and the prospects for its investment in the new conditions of development of Ukraine's economy, which became a member of the European Energy Community in 2011, is proved. Both the foreign and domestic practice of implementing the diversification policies in the energy sector are analyzed. Conceptual models of the influence of external and internal factors on the diversification of development of energy enterprises are build and their interaction is proved. The energy intensity of gross domestic product and the rate of its change based on the built trend for 2010-2018 are provided. The features of the diversification of development of Ukrainian energy enterprises in the conditions of changing political environment and formation of competitive market conditions are defined. It is that the new model of the energy market, in which innovation will play an important role, should be reflected in the management of business processes of energy enterprises, rationalization of the structure of their intangible assets and functional reload in line with new challenges to the management in crisis situations. A quantitative characterization of dynamic changes and performance indicators of the integrated energy company DTEK based on the built regression models is carried out. The strict requirements of the external competitive environment, as emphasized in the work, should change the policy of diversification of energy monopolies in the direction of implementing positive structural-functional changes. The problematic issues of the diversification of energy development at the level of macro- and micro-economy and the directions of further scientific and applied research are defined.

**Keywords:** diversification of development, diversification of supplies, energy enterprise, energy market, European integration, competition, type of economic activity, efficiency.

**Fig.:** 2. **Bibl.:** 16.

**Mnykh Olga B.** – D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Marketing and Logistics, National University «Lviv Polytechnic» (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

**E-mail:** mnykholga1@ukr.net

**Savchenko Oleksandra K.** – Student, National University «Lviv Polytechnic» (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

**E-mail:** sashaspinach@gmail.com

Розвиток економічних явищ і процесів передбачає поєднання різних видів діяльності, комбінація яких уможливає досягнення певного прогресивного економічного поступу. Світова практика постіндустріальних країн дозволяє відрізнити головні аспекти політики економічного зростання, яка підвищує стратегічні ступені свободи вибору управлінських рішень на різних рівнях управління, від політики відтворення старої економіки з неефективними енергетичними компаніями в економічному та екологічному аспектах. Диверсифікації розвитку ринкових суб'єктів повинна відповідати суспільним інтересам, стратегічним і поточним цілям на різних рівнях управління соціально-орієнтованою економікою незалежно від форм власності та масштабів бізнесу. Вихід із кризових економічних ситуацій, у тому числі у сфері енергетики в Україні, завжди супроводжується зміною центрів витрат і доходів, формуванням економічного простору проведення досліджень і розробок (D&R), розширенням пропозиції сервісних послуг, упровадженням відповідних сировинних і/або організаційно-управлінських інновацій, розмиванням галузевих меж промисловості. Такі проблемні питання повинні стати предметом науково-прикладних досліджень для цілей підвищення якості менеджменту, у тому числі при розробленні політики диверсифікації розвитку.

Диверсифікація (від лат. *diversus* «різний» + *facere* «робити») уможливорює покращення результатів діяльності завдяки повнішому використанню потенціалу, грамотній структуризації глобальної проблеми та функцій, перерозподілу ресурсів за пріоритетними напрямками тощо. Перспективи роз-

витку бізнесу повинні включати диверсифікацію бізнесу [1], що, як зазначає міністр з економічного розвитку Австралії А. Барр, не лише відкриває нові ринкові ніші, але й виступає інструментом перерозподілу доходів і ризиків [2]. Диверсифікація може стосуватися процесу еволюції в багатьох різних сферах бізнесу, потоку доходів, трудових потоків, партнерських стосунків, способів ведення бізнесу з точки зору політики та процедури чи ринків; особливо це важливо для малого бізнесу та операторів, які використовують застарілі бізнес-моделі та не генерують інноваційних ідей. Диверсифікація, як важлива компонента інноваційного розвитку промисловості, та диверсифікація діяльності та стратегій розглядається в роботі О. Маслак [3]. Суть диверсифікації як важливої складової корпоративної стратегії підвищення успішності компанії, розкрито в роботі О. Макарова і А. Гаріфулліна [4]. Диверсифікація як один із видів економічного процесу представлена в роботі І. Ансоффа: основна суть полягає в розвитку декількох незв'язаних або обслуговуючих виробництв, розробленні нових видів товарів, робіт, послуг [5].

На основі дослідження 63 американських компаній, що впроваджували диверсифікацію в бізнес з метою проникнення в нові галузі, було виявлено ряд небажаних тенденцій на традиційних ринках, які викликали перехід до політики диверсифікації, а саме: нестабільну динаміку продажів і прибутку; несприятливі перспективи зростання; зниження норми прибутку та рентабельності інвестицій у результаті загострення конкуренції; скорочення життєвого циклу продукції та інноваційно-інвести-

ційних проектів; посилення факторів невизначеності в цілому. На основі проведеного генерального аналітичного дослідження функціонування німецьких електроенергетичних компаній Р. Мюллер, М. Штайнерт і С. Тойфель дійшли висновку, що диверсифікація нових видів продуктів електроенергії, діяльності та ринків є новим викликом для теперішніх і колишніх монополістів, які не мають достатнього досвіду щодо впровадження сучасних стратегій на основі ноу-хау, і що стратегії диверсифікації, які могли б бути найбільш успішними в конкурентних секторах економіки, є для них невідомими [6]. Німеччина прийняла новий закон про електроенергію ще у 1998 р. і була європейським авангардом щодо лібералізації цього ринку: в країні виявлено сильний рух у напрямку диверсифікації та активізації процесів злиття й поглинання саме в період лібералізації, у 1995–2000 рр. – із 70 регіональних енергетичних постачальників залишилося 35. При цьому географічна зона дифузії нових послуг основних енергетичних компаній відрізнялася від темпів дифузії та зон її розповсюдження в інших компаніях зі слабшими ринковими позиціями.

Практика випереджує теорію і ставить нові завдання стратегічного характеру, зокрема щодо органічного поєднання процесів диверсифікації компаній із загальною економічною стратегією та інноваційною політикою держави, що уможлиблює підвищення ефективності у критично важливих секторах економіки, зокрема у сфері енергетики.

**Е**кономіка будь-якої країни залежить від напрямку і темпів інноваційного розвитку галузі енергетики та, в умовах імпортозалежності, дуже чутлива до світових цін на енергетичні ресурси, що призводить до зниження продуктивності та породжує проблему її незбалансованості [7]. Реалізація Концепції реформування та розвитку вугільної промисловості на період до 2020 р. так і не принесла очікуваних показників результативності (із 33 вугільних шахт лише 6% у 2017 р. були прибутковими, а у 2018 р. – 4%; наприкінці 2019 р. борги держави по зарплаті шахтарям становили 1,1 млрд грн). Через неефективну імпортозалежну енергетику (коефіцієнт покриття експортом імпорту, згідно з даними Енергетичного балансу України, у 2018 р. складав лише 4,3%), тому країна втрачає можливість розвивати нові високотехнологічні галузі національної економіки [8].

В Україні більше 300 учасників ринку електричної енергії. Інституційне середовище вітчизняних енергетичних компаній змінилося: а) після вступу України в Європейське енергетичне співтовариство у 2011 р., яке визначає її становище в міжнародній системі транспортування паливно-енергетичних ресурсів; б) від 01.07.19 р. – після введення у дію ЗУ «Про ринок електричної енергії». Вкрай необхідна нова модель енергетичного ринку, в якій вагому роль відіграватимуть інновації, а також штучний інтелект в

управлінні бізнес-процесами як елемент інноваційного процесу із функціональним наповненням: прогнозування енергетичного сектора й окремих компаній, складання енергетичного балансу України, алгоритм проведення зелених аукціонів, апробація методу сценаріїв – сценарне моделювання функціонування галузі на різних адміністративних рівнях і на загальнодержавному рівні, підвищення якості інфраструктурних систем і обладнання [9]. Спеціальне програмне забезпечення дозволяє ефективно використовувати енергоресурси (подібні цифрові рішення працюють у Великобританії, Португалії та Німеччині).

**В**еликі економічні та соціальні втрати, пов'язані з фінансовою нестабільністю підприємств енергетичного сектора, виступають серйозним аргументом на користь пошуків шляхів вирішення проблеми диверсифікації їх розвитку та забезпечення стабільного економічного зростання, адже у 2019 р. імпорт газу зріс на 34,5%), що поглиблює кризові явища [10]. Політико-правове середовище впливає на вибір напрямків диверсифікації промисловості.

Законопроект № 2233 «Про внесення змін до Закону України «Про ринок електричної енергії» передбачено недопущення неконтрольованого зростання цін на електричну енергію внаслідок відсутності ефективної конкуренції. Варто зазначити, що АТ «ДТЕК «Західенерго» використовує у своїх інтересах рішення Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП) від 27.06.2019 р. щодо визначення двох окремих зон у межах України: торговельну зону «Острів» Бурштинської ТЕС і торговельну зону «ОЕС України»: у торговельній зоні «Острів» Бурштинської ТЕС близько 90% загального обсягу виробництва електроенергії здійснює АТ «ДТЕК «Західенерго».

Починаючи з 01.2019 р. в Україні відбулася реформа роздрібного ринку як частини загальної реформи: 1-й етап передбачає передачу електроенергії будь-якого постачальника до кінцевого споживача за регульованими тарифами; 2-й етап – компанія-постачальник, що гарантує продаж електроенергії населенню за регульованими державою цінами, веде конкурентну боротьбу за клієнтів – промислових споживачів. Розроблена Енергетична стратегія до 2035 р. визначатиме інтенсивність процесів диверсифікації промисловості та енергетичних компаній. Міністерство енергетики та охорони навколишнього середовища, створене у 2019 р., впливатиме на вибір стратегічних рішень учасників енергоринку. У 2020 р. змінено функції державного підприємства «Укрвугілля» (шахти не входять у його склад згідно з Наказом Мінекоенерго № 13 від 14.01.20 р.). У 2019 р. проектом Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення конкурентних умов виробництва електричної енергії з альтернативних джерел енергії» № 8449Д, згідно з яким з 2020 р. планується

ся знизити в Україні «зелений» тариф для сонячних електростанцій на 25%, для вітро-електростанцій – на 10%, а також був прописаний перехід від «зеленого» тарифу до аукціонів на постачання енергії з ВДЕ.

Україна приєдналася до Європейського енергетичного співтовариства і взяла на себе зобов'язання до 2020 р. виробляти 11% електроенергії із відновлюваних джерел енергії (ВДЕ), проте за результатами 2018 р. ця частка становила лише 2% [11]. За 2010–2018 рр. динаміку енергомосткості ВВП (1 кг нафтового еквівалента/1 дол. ВВП), оціненого в іноземній валюті за паритетом купівельної спроможності (ПКС), відображає такий побудований тренд:

$$Y = 214 - 8t \quad (R^2 = 0,975).$$

Ця модель ілюструє незначні середньорічні темпи зниження енергомосткості ВВП – у середньому на 8 кг у розрахунку на 1 дол. ВВП (чим стійкіша гривня до кон'юнктурних коливань, тим вищими будуть темпи зниження енергомосткості ВВП за ПКС). Відповідно до Енергетичної стратегії України у 2035 р. частка енергії з ВДЕ в загальному первинному енергопостачанні має скласти 25%, що стане нереальним без впровадження інновацій і диверсифікації поста-

вок. Частина Об'єднаної енергетичної системи ОЕС (т. зв. «Бурштинський острів») є синхронізованою з ENTSO-E (англ. – *European Network of Transmission System Operators for Electricity*) – європейською мережею системних операторів передачі електроенергії, що дозволяє здійснювати експорт української електроенергії до Євросоюзу. Інтеграція синхронної зони UCTE завдяки приєднанню ОЕС України почалася ще у 2000 р., і зараз вирішуються проблеми синхронної роботи енергосистем України та Молдови з мережами ENTSO-E.

На *рис. 1* показано зовнішні фактори диверсифікації розвитку енергетичних компаній.

**П**олітика диверсифікація виробництва та постачання енергокомпаній передбачає активну участь в її розробленні представників бізнесу, профспілок, екологів, науковців, а також керівників самих вугледобувних районів. Для прикладу, Німеччина навіть за наявності власного природного енергоресурсу – лігніту – була змушена відмовитися від такого енергоресурсу через нерентабельність галузі в цілому [12]. У Бельгії останню шахту з видобутку



**Рис. 1.** Зовнішні фактори диверсифікації розвитку вітчизняних енергетичних компаній України



кам'яного вугілля було закрито у 1992 р., у Франції – у 2004 р., у Британії – у 2015 р. Така відмова відбулася із суто економічних причин (у Норвегії збитки Statoil у 2015 р. склали \$4,3 млрд). Такий напрямок диверсифікації поставок у світі, як заміна вугілля іншими енергоресурсами, органічно вбудовується в політику диверсифікації майбутнього розвитку та структурних змін економіки загалом. Варто вивчити досвід й інших країн, зокрема Польщі, на шляху диверсифікації розвитку у сфері енергетики [13], а також виявляти стратегічні напрямки розвитку енергетики, яка б стала рушійною силою економічного зростання (в грудні 2019 р. стартував конкурс українсько-американських науково-дослідних проектів з альтернативної енергетики – ініціатива МОН України та Фонду цивільних досліджень та розвитку США (CRDF Global) за програмою «Спільні наукові проекти»).

**В**плив зовнішніх факторів, які визначають напрямки та інтенсивність диверсифікації енергетичних підприємств, виступають здебільшого як другорядні, якщо ці підприємства є стійкими до різних коливань ринкової кон'юнктури, мають запас фінансової стійкості. Проте збитки вітчизняних енергетичних підприємств негативно відбиваються на диверсифікації промисловості країни, розбалансують економіку, погіршують структуру загального постачання первинної енергії (частка імпорту в ній складала у 2018 р. аж 36,5%). Обслуговуючи близько 90 тис. підприємств і 3,5 млн домогосподарств, АТ «ДТЕК «Західенерго» має ознаки монопольного становища на ринках електроенергії в межах торгової зони «Острів» Бурштинської ТЕС, що послаблює стимулюючу функцію ринку для впровадження політики диверсифікації розвитку. Зареєстровані дві компанії в офшорних зонах Кіпру та одна в Нідерландах (загальна їх частка складає 97,4% від вартості акціонерного капіталу) унеможлиблює об'єктивне оцінювання фінансових результатів за різними видами діяльності за КВЕД: 35.11 – Виробництво електроенергії; 33.14 – Ремонт і технічне обслуговування електричного устаткування; 35.30 – Постачання пари, гарячої води та кондиціонованого повітря.

Про темпи економічного зростання та якість процесів диверсифікації АТ «ДТЕК «Західенерго» за 2012–2017 рр. можна судити, зокрема, на основі побудованих регресійних моделей за емпіричними даними Джерела [14]:

$$Y_1 = 6748 + 2102t \quad (R^2 = 0,896),$$

де  $Y_1$  – чистий дохід від реалізації продукції, млн грн;  $t$  – факторна ознака – час;

$$Y_2 = 13,47 - 1,38t \quad (R^2 = 0,707),$$

де  $Y_2$  – нематеріальні активи (НМА), млн грн.

Можна узагальнити, що ефект масштабу (середнє щорічне зростання на 2,1 млрд грн) не був використаний для придбання НМА (патентів, ліцензій, програмного забезпечення тощо) як стратегічно

важливих активів для інноваційного розвитку, адже за 2012–2017 рр. їх середня вартість щороку зменшувалася на 1,38 млн грн. Крім того, з 2015 р. нерозподілений збиток ДТЕК склав 825 млн грн, а вже на кінець 2017 р. – аж 1486,789 млн грн. Погіршення стартових умов господарювання ускладнює фінансове забезпечення цифровізації рішень (у ДТЕК у 2019 р. створено центр цифровізації), а також диверсифікація діяльності ДТЕК ВДЕ (вітроенергетика), яка виробляє електроенергію на вітрових і сонячних електростанціях (управляє двома ВЕС і двома СЕС (сонячні енергетичні системи), їх потужності складають 15% ринку потужностей ВДЕ України).

Диверсифікація є ключовим фактором для пошуку нових можливостей в умовах зародження нових трендів макроекономіки [15].

Основні внутрішні фактори диверсифікації діяльності енергокомпаній показані на *рис. 2*.

Традиційні великі постачальники енергоносіїв змушені пристосуватися до вимог демонополізації енергетичних ринків, відповідати критеріям енергетичної політики України згідно з Договором про заснування Енергетичного Співтовариства, розширювати сервісні енергетичні послуги, що сприятиме подоланню енергетичного дисбалансу та покращенню умов доступу до енергетичних мереж [16].

## ВИСНОВКИ

Диверсифікація розвитку та диверсифікація поставок – взаємодіючі та взаємопов'язані процеси. Реформи енергетичного ринку прямо чи опосередковано зачіпають інтереси енергетичних монополістів, державних і приватних енергетичних підприємств і впливають на пріоритети їх розвитку, у тому числі сервісної економіки. В умовах активізації приватизаційних процесів інституційне середовище сигналізує про необхідність коригування цільової орієнтації розвитку енергетичного сектора України, формування політики екологізації економіки на основі ВДЕ. Сервісна економіка передбачає забезпечення доступу до мережевих енергетичних послуг, торгівлю електроенергією через біржі, впровадження цифрових технологій управління, що зачіпає різні сфери життєдіяльності енергетичних компаній і напрямки розвитку «Індустрії 4.0» та розширення альтернатив енергетичних підприємств у виборі видів діяльності.

Таке явище, як диверсифікація розвитку, в найближчому майбутньому матиме більш змістовну характеристику і викликатиме практичний і науковий інтерес, адже відкритими залишаються питання щодо оптимізації бізнес-процесів на вищому рівні індустріального розвитку економіки, зниження енергомісткості національного доходу, виявлення нових можливостей завдяки цифровізації діяльності суб'єктів енергоринку та штучному інтелекту у сфері виробництва енергетичного продукту й обслуговування споживачів. ■

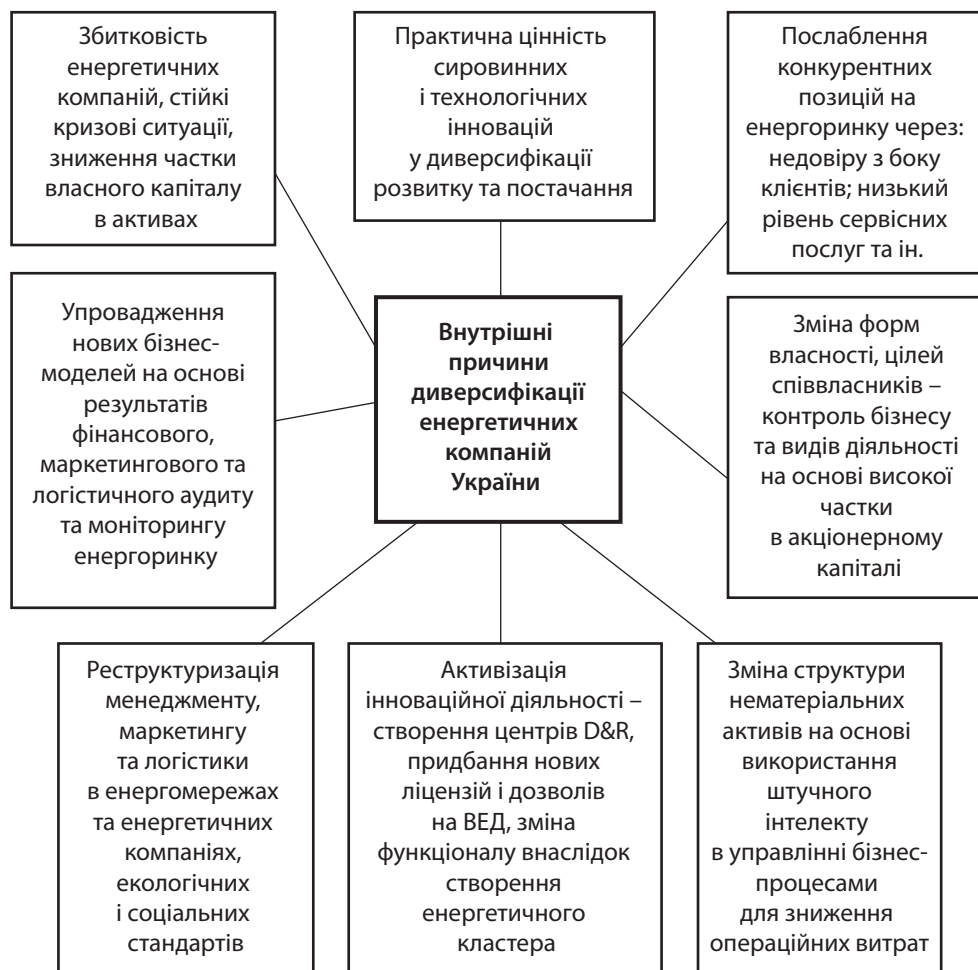


Рис. 2. Внутрішні фактори диверсифікації розвитку енергетичних компаній

#### ЛІТЕРАТУРА

- Berry C. Corporate growth and diversification. *The Journal of Law & Economics*. 1971. Vol. 14. No. 2. P. 371–383.
- The risks and rewards of diversification / MPA. 24 June 2015. URL: <https://www.mpamagazine.com.au/sections/business-strategy/the-risks-and-rewards-of-diversification-201946.aspx>
- Маслак О. І. Диверсифікація інноваційного розвитку промисловості України. Львів : ІРД НАН України, 2010. 456 с.
- Макаров А. В., Гарифуллин А. Р. Диверсификация как инструмент развития современного предприятия. *Известия УрГЭУ*. 2010. № 1. С. 27–35. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/diversifikatsiya-kak-instrument-razvitiya-sovremennogo-predpriyatiya/viewer>
- Ансофф И. В. Новая корпоративная стратегия. СПб. : Питер Ком, 1999. 416 с.
- Müller R., Steinert M., Teufel S. Successful diversification strategies of electricity companies: An explorative empirical study on the success of different diversification strategies of German electricity companies in the wake of the European market liberalization. *Energy Police*. 2008. Vol. 36. Issue 1. P. 398–412. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2007.09.025>
- ЗМІ назвали швидкозростаючі компанії світу (рейтинг) / Мінфін. 16.08.2019. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2019/08/16/38747450/>
- Укренерго майбутнього. Інтеграція до ENTSO-E. URL: <https://ua.energy/majbutnye-ukrenergo/integratsiya-do-entso-e/>
- Білявський М. Про роль інновацій в енергетичній галузі // Разумков Центр. 03.10.2019. URL: <http://razumkov.org.ua/statti/pro-rol-innovatsiy-v-energetychniy-galuzi>
- Україна в 2019 г. увеличила импорт газа на 34,5% // Интерфакс-Україна. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/633705.html>
- Частка ВДЕ в виробництві електричної енергії (III квартал 2019). URL: <https://kosatka.media/uk/category/vozobnovlyаемaya-energiya/analytics/chastka-vde-v-virobnictvi-elektrichnoji-energiji-iii-kvartal-2019>
- Перехід від «брудної» енергетики до «зеленої». Як це робить Німеччина // Укрінформ. 23.05.2019. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2706976-perehid-vid-brudnoi-energetiki-do-zelenoi-ak-ce-robit-nimeccina.html>
- Efektywność wykorzystania energii w latach 2007–2017. URL: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/srodowisko-energia/energia/efektywnosc-wykorzystania-energii-w-latach-2007-2017,5,14.html?pdf=1>

14. Мних О. Б. Тренди розвитку макроекономіки України та їх характеристика в контексті досягнення стратегічних цілей розвитку. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 22. С. 1039–1046. URL: <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/194.pdf>
15. Річна звітність емітента. URL: <https://smida.gov.ua/db/emitent/year/xml/showform/117120/165/templ>
16. Савицький О. Україна та Енергетичне Співтовариство. Критерії відповідності енергетичної політики України вимогам Договору про заснування Енергетичного Співтовариства. Київ, 2014. 29 с. URL: [http://necu.org.ua/wp-content/uploads/EN\\_COM\\_analys\\_V222.pdf](http://necu.org.ua/wp-content/uploads/EN_COM_analys_V222.pdf)

## REFERENCES

- Ansoff, I. V. *Novaya korporativnaya strategiya* [The New Corporate Strategy]. St. Petersburg: Piter Kom, 1999.
- Berry, C. "Corporate growth and diversification". *The Journal of Law & Economics*, vol. 14, no. 2 (1971): 371-383.
- Biliavskiy, M. "Pro rol innovatsii v enerhetychnii haluzi" [On the Role of Innovation in the Energy Sector]. Razumkov Tsent. 03.10.2019. <http://razumkov.org.ua/statti/pro-rol-innovatsiy-v-enerhetychniy-galuzi>
- "Chastka VDE v vyrobnytstvi elektrychnoi enerhii (III kvartal 2019)" [Share of RES in Electricity Production (3rd Quarter 2019)]. <https://kosatka.media/uk/category/vozobnovlyаемaya-energiya/analytics/chastka-vde-v-virobnictvi-elektrichnoji-energiji-iii-kvartal-2019>
- "Efektywnosc wykorzystania energii w latach 2007-2017". <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/srodowisko-energia/energia/efektywnosc-wykorzystania-energii-w-latach-2007-2017,5,14.html?pdf=1>
- Makarov, A. V., and Garifullin, A. R. "Diversifikatsiya kak instrument razvitiya sovremennogo predpriyatiya" [Diversification as a Tool for the Development of a Modern Enterprise]. *Izvestiya UrGEU*. 2010. <https://cyberleninka.ru/article/n/diversifikatsiya-kak-instrument-razvitiya-sovremennogo-predpriyatiya/viewer>
- Maslak, O. I. *Dyversyfikatsiia innovatsiinoho rozvytku promyslovosti Ukrainy* [Diversification of Innovative Development of Industry of Ukraine]. Lviv: IRD NAN Ukrainy, 2010.
- Mnykh, O. B. "Trendy rozvytku makroekonomiky Ukrainy ta yikh kharakterystyka v konteksti dosiahnennia stratehichnykh tsilei rozvytku" [Development Trends in the Macroeconomics of Ukraine and their Characteristics in the Context of Achieving Strategic Development Goals]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. 2018. <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/194.pdf>
- Muller, R., Steinert, M., and Teufel, S. "Successful diversification strategies of electricity companies: An explorative empirical study on the success of different diversification strategies of German electricity companies in the wake of the European market liberalization". *Energy Police*, vol. 36, no. 1 (2008): 398-412. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2007.09.025>.
- "Perekhid vid «brudnoi» enerhetyky do «zelenoi». Yak tse robyt Nimechchyna" [The Transition from Dirty Energy to Green. As Germany Does]. *Ukrinform*. 23.05.2019. <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2706976-perekhid-vid-brudnoi-energetiki-do-zelenoi-ak-ce-robit-nimeccina.html>
- "Richna zvitnist emitenta" [Issuer's Annual Reports]. <https://smida.gov.ua/db/emitent/year/xml/showform/117120/165/templ>
- Savytskyi, O. "Ukraina ta Enerhetychne Spivtovarystvo. Kryterii vidpovidnosti enerhetychnoi polityky Ukrainy vymoham Dohovoru pro zasnuvannia Enerhetychnoho Spivtovarystva" [Ukraine and the Energy Community. Criteria for compliance of Ukraine's Energy Policy with the Requirements of the Energy Community Treaty]. Kyiv, 2014. [http://necu.org.ua/wp-content/uploads/EN\\_COM\\_analys\\_V222.pdf](http://necu.org.ua/wp-content/uploads/EN_COM_analys_V222.pdf)
- "The risks and rewards of diversification". MPA. 24 June 2015. <https://www.mpamagazine.com.au/sections/business-strategy/the-risks-and-rewards-of-diversification-201946.aspx>
- "Ukraina v 2019 g. uvelichila import gaza na 34,5%" [Ukraine in 2019 Increased Gas Imports by 34.5%]. *Interfaks-Ukraina*. <https://interfax.com.ua/news/economic/633705.html>
- "Ukrenerho maibutnyoho. Intehratsiia do ENTSO-E" [Ukrenergo of the Future. Integration with ENTSO-E]. <https://ua.energy/majbutnye-ukrenergo/integratsiya-do-entso-e/>
- "ZMI nazvaly shvydkozrostaiuchi kompanii svitu (reitynh)" [The Media Named the Fastest Growing Companies in the World (Rating)]. *Minfin*. 16.08.2019. <https://minfin.com.ua/ua/2019/08/16/38747450/>